

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP
KINERJA DALAM STRATEGIC SUPPLY RELATIONSHIP DENGAN
KERJASAMA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Peneliti Empiris pada Rumah Sakit Se-Jawa)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
Memperoleh derajat S-2 Magister Sains Akuntansi**

Diajukan oleh :

Munawar Muclish

NIM C4C006365

PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS DIPONEGORO

SEMARANG

2009

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pentingnya mengembangkan hubungan yang dekat diantara pembeli dan supplier dalam pengadaan barang dan jasa akan memperoleh manfaat dalam jangka panjang. (Ring dan Van de Ven, 1992; Domberger, 1996; Van der Meer-Kooistra dan Vosselman, 2000; Langfield-Smith dan Smith, 2003). Secara praktek, hubungan antara pembeli dan supplier mengalami pertumbuhan yang cepat dan signifikan ketika suatu organisasi menjalankan kegiatan dan perjanjian kontraknya secara efektif (Ring dan Van de Ven, 1992; Lacity dan Hirschheim, 1993a,b). Secara umum sebagai aliansi atau jaringan antar perusahaan, meyakini bahwa hubungan mereka dapat mengamankan nilai sumber daya (barang dan jasa) serta mengurangi risiko kerugian dalam suatu organisasi perusahaan (Ireland *et.al*, 2002). Maka dari itu, mereka telah sepakat mengenai pentingnya hubungan yang strategis dalam pengambilan keputusan dan penyusunan strategi organisasi secara keseluruhan. Meskipun hubungan ini potensial di dalam meningkatkan mutu, fleksibilitas dan mengefisiensikan biaya, tetapi tetap saja selalu ada kegagalan dalam hubungan mereka. Kegagalan dari hubungan ini disebabkan karena kurang adanya kerjasama diantara pembeli dan supplier (Smith *et.al*, 1995).

Kerjasama dalam organisasi merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam sebuah hubungan. Kerjasama juga dapat memaksimalkan keuntungan diantara pembeli dan supplier, dengan cara melakukan koordinasi yang efektif, meningkatkan pengetahuan bagi setiap anggota dan pemecahan masalah secara bersama-sama

(Browning *et.al*, 1995; Smith *et.al*, 1995;). Selain itu Heide dan Minner (1992), memberikan dimensi tingkah laku dalam kerjasama, yaitu; penyebaran informasi (*information sharing*), memecahkan masalah secara bersama (*problem solving*), kemauan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan (*adaptability*) dan pengendalian atas penggunaan kekuasaan (*use of power*).

Smith *et.al*, (1995) berpendapat bahwa kerjasama dapat timbul jika para anggota organisasi diarahkan secara terus menerus, dan menguntungkan bagi setiap anggota. Dalam teori organisasi dan proses manajerial, Barnard (dikutip oleh Chenhall dan Langfield-Smith 1998), berpendapat bahwa mendorong dan menjaga kerjasama adalah inti dari pengorganisasian dan pengelolaan, serta mereka juga menyarankan peran Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) dalam memelihara kerjasama diantara pembeli dan suplier. Anthony dan Govindarajan (2005) mendefinisikan SPM sebagai suatu proses di mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasi strategi organisasi. Selanjutnya Ansari (1977) berpendapat bahwa SPM meliputi seluruh aturan organisasi dan tindakan yang didisain untuk mencapai tujuan dalam meningkatkan kinerja dengan risiko yang kecil. Selain itu juga SPM adalah sebuah konsep yang memiliki dimensi, yaitu evaluasi/pengukuran kinerja dan proses sosialisasi. Beberapa peneliti di bidang akuntansi juga mengakui, bahwa SPM sangat berperan dalam kinerja organisasi (Gietzman, 1996; Hopwod, 1996; Tomkins, 2001).

Strategic Supply Relationships (SSRs) merupakan hubungan dua atau lebih dari entitas, yang didalamnya terdapat pembeli dan suplier, yang bertujuan untuk menjaga hubungan antar organisasi dalam periode jangka panjang, yang mana pembeli dan suplier tersebut memiliki kekuatan dalam mencapai tujuan masing-

masing entitas (Spekman, 1988). Organisasi ini berdiri sendiri dan tetap independen dalam pengambilan keputusan (Wood dan Gray, 1991).

Meskipun hubungan antara pembeli dan suplier bukan suatu hal yang baru, transaksi SSRs bukan merupakan transaksi jual beli yang biasa terjadi di pasar. Kadang-kadang hubungan mereka membentuk jaringan sendiri. SSRs meliputi transaksi secara terus menerus dan di harapkan memberikan keuntungan pada pembeli dan suplier untuk jangka panjang.

Hubungan dari SSRs telah lama menarik perhatian para peneliti di bidang manajemen kontrol yang berusaha menguji alasan-alasan mengapa SSRs timbul dan bagaimana mereka mengendalikannya serta pengaruhnya terhadap kemajuan perusahaan. Alasan yang paling penting adalah terciptanya efisiensi (Robins, 1987; Heide dan John, 1990; Burgers *et.al*, 1993). Alasan kedua adalah kebutuhan untuk meminimasi ketergantungan dan ketidakpastian dari sumber daya yang terbatas (Heide, 1994; Song, 1995).

Beberapa literatur yang menjelaskan bagaimana aliansi (pembeli dan suplier) dijalankan dan pengendalian manajemen berperan dalam kesinambungan aliansi tersebut (Berry *et.al*, 1985; Heide dan Miner, 1992; Heide, 1994). Dalam literatur-literatur akuntansi para peneliti mulai menguji bagaimana hubungan akuntansi dengan SPM di dalam proses hubungan intern manajemen dalam suatu organisasi (Van der Meer Kooistra dan Vosselman, 2000; Langfield-Smith dan Smith, 2003; Cooper dan Slagmuder, 2004; Dekker, 2004; Hakanson dan Lind, 2004; Seal *et.al*, 2004).

Van der Meer-Kooistra dan Vosselman (2000) menggambarkan secara luas transaksi biaya ekonomis untuk mengusulkan tiga pola manajemen kontrol; *the cost*

effective choice, yang didasarkan kepada karakteristik transaksi, lingkungan transaksi dan berdasarkan sifat transaksi. Berdasarkan model pengendalian manajemen dari Van der Meer-Kooistra dan Vosselman (2000), kemudian Langfield Smith dan Smith (2003) secara empiris menguji tiga pola pengendalian tersebut, dan menguji kegunaan pengendalian campuran (pengendalian formal dan pengendalian informal). Langfield-Smith dan Smith (2003) juga menyoroti bagaimana pola pengendalian secara bertingkat. Dekker (2004) meneliti masalah-masalah hubungan pengendalian di dalam perusahaan dan mengidentifikasi dua masalah pengendalian yang membutuhkan perhatian manajemen: (1) Ketepatan untuk memberikan perhatian dan koordinasi dalam pekerjaan. Dekker berpendapat pada saat merancang dan melaksanakan pengendalian formal dan informal diharapkan dapat mengurangi masalah-masalah tersebut, (2) Proses seleksi partner yang tepat diharapkan dapat mencegah timbulnya ketidakefisien biaya.

Meskipun telah banyak penelitian yang meneliti tentang Sistem Pengendalian Manajemen (SPM), tetapi yang meneliti hubungan SPM dengan kerjasama belum dikembangkan. Untuk meneliti bagaimana SPM mempunyai dampak kerjasama terhadap kinerja dalam SSRs, penelitian ini menggunakan rumah sakit se Jawa sebagai sampel. Alasan rumah sakit sebagai sampel karena merupakan lembaga strategis bagi organisasi bisnis, sebab rumah sakit tidak hanya berfungsi sebatas pelayanan kuratif (pengobatan) maupun pelayanan preventif (pencegahan) penyakit, tetapi telah meningkat kepada fungsi-fungsi promotif dan rehabilitatif. Artinya pengguna jasa rumah sakit tidak lagi didominasi oleh orang-orang sakit yang ingin sembuh tetapi juga oleh orang-orang sehat yang ingin tetap sehat. Ini menyebabkan pelayanan kuratif yang diberikan mengharuskan pelayanan rumah sakit menjadi

mahal (Fitriah, 2006). Mahalnya biaya obat dan peralatan kesehatan, mendorong rumah sakit berusaha untuk mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi melalui pengaturan pengadaan barang dan jasa tersebut tersebut. Menurut Shortell *et.al*, (dikutip oleh Abernethy dan Lillis, 2001) bahwa untuk bertahan hidup, rumah sakit harus memikirkan ulang strategi mereka. Ini disebabkan rumah sakit pada tahun-tahun belakangan ini mengalami persaingan yang semakin besar; pengendalian-pengendalian biaya yang semakin ketat dan tuntutan yang lebih besar akan akuntabilitas publik. Selanjutnya rumah sakit secara aktif terlibat kerjasama dengan supplier yang menyediakan produk dan jasa seperti alat kesehatan, obat-obatan serta pengadaan lainnya. Hal ini terkait dengan kegiatan pengendalian manajemen yang terdiri atas bermacam-macam kegiatan, diantaranya:

- a. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi
- b. Mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa organisasi
- c. Mengkomunikasikan informasi
- d. Mengevaluasi informasi
- e. Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil
- f. Mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku (Anthony dan Govindarajan, 2005).

Penelitian ini merupakan replikasi penelitian Mahama (2006), mengenai sistem pengendalian manajemen, kerjasama, dan kinerja dalam *Strategic Supply Relationship*. Berbeda dengan penelitian Mahama (2006) yang melakukan penelitian terhadap manajer yang bertanggung jawab dalam pembelian atau pengadaan barang dan jasa pada perusahaan pertambangan dan sumber daya mineral yang terdaftar di website Badan Pertambangan dan Sumber Daya Mineral di Australia. Penelitian ini

dilakukan di Indonesia dengan mengambil sampel manajer yang bertanggung jawab dalam pembelian atau pengadaan barang dan jasa pada rumah sakit se-Jawa, yang terdaftar di web site Departemen Kesehatan Republik Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu (Govindarajan dan Fisher, 1990; Heide dan Minner, 1992; Langfield-Smith dan Smith, 2004) dan fakta-fakta empiris yang ada, penelitian ini mencoba meneliti kembali variabel-variabel yang dapat menjelaskan pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja dalam SSRs dengan kerjasama sebagai variabel intervening. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mahama (2006), yaitu (a) menunjukkan pentingnya sistem pengukuran kinerja dalam mendorong kerjasama dan meningkatkan kinerja, (b) signifikansi proses sosialisasi untuk pembagian informasi, (c) mengindikasikan manfaat dari perilaku yang bersifat kooperatif dan (d) pentingnya pembagian informasi dalam memecahkan masalah dan menjalankan kekuasaan. Hasilnya juga menyoroti pentingnya kekuasaan secara asimetri dalam SSRs. Ini membuktikan dampak secara langsung kekuasaan terhadap kinerja dan peran pengendalian penggunaan kekuasaan terhadap dampak proses sosialisasi dan pembagian informasi terhadap kinerja dalam SSRs. Lebih lanjut, pembagian informasi (meskipun tidak secara langsung dihubungkan dengan kinerja dalam SSRs) memainkan peran penting sebagai perantara dalam model struktural.

Berangkat dari fakta di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dinyatakan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kerjasama.
2. Apakah kerjasama berpengaruh positif terhadap kinerja dalam SSRs.

3. Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja dalam SSRs dengan kerjasama sebagai variabel intervening.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan

1. Menguji bukti empiris bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kerjasama.
2. Menguji bukti empiris bahwa kerjasama berpengaruh positif terhadap kinerja dalam SSRs.
3. Menguji bukti empiris bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja dalam SSRs dengan kerjasama sebagai variabel intervening

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada literatur yang ada terutama yang berkaitan dengan Akuntansi khususnya Akuntansi Manajemen. Temuan penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kerangka kerja (*frame work*) yang memberi wawasan mendalam untuk menelaah beragam permasalahan akuntansi khususnya akuntansi manajemen. Dengan memahami bagaimana pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja dalam SSRs dengan kerjasama sebagai variabel intervening diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan literatur dan implikasi penting bagi akademisi dan praktisi.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini disajikan dalam lima bagian. Bagian pertama, berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. Bagian kedua, membahas mengenai tinjauan pustaka yang di dalamnya mengemukakan hal-hal yang berkaitan dengan telaah teori, kerangka pemikiran teoritis, dan hipotesis penelitian. Bagian ketiga, membahas metode penelitian yang berisikan rincian mengenai desain penelitian, populasi, sampel, besar sampel, dan teknik pengambilan sampel, variabel penelitian dan definisi operasional variabel, instrumen penelitian, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisis. Bagian keempat, merupakan hasil penelitian dan pembahasan yang terdiri dari data penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan. Bagian kelima, berisikan kesimpulan dan saran. Sebagai bab penutup, dibagian ini terdiri dari kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran-saran yang relevan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Telaah Teori

Telaah teori akan menguraikan literatur yang diambil dari intisari teori-teori dan bukti-bukti empiris dari penelitian terdahulu yang menguji hubungan sistem pengendalian manajemen, kerjasama dan kinerja dalam *Strategic Supply Relationships* (SSRs). Telaah teori dan hasil-hasil empiris dari penelitian terdahulu tersebut akan dijadikan pedoman bagi peneliti untuk merumuskan hipotesis dalam penelitian ini.

2.1.1 Teori Kontijensi

Teori kontijensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan (Otley, 1995) dan untuk menghadapi persaingan (Mia dan Clarke, 1999). Menurut Otley (1995) Sistem pengendalian dipengaruhi oleh konteks dimana mereka beroperasi dan perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan organisasi. Premis dari Teori Kontinjensi adalah tidak terdapat sistem pengendalian yang secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan. Suatu sistem pengendalian akan berbeda-beda di tiap-tiap organisasi yang berdasarkan pada faktor organisatoris dan faktor situasional.

Di dalam menelaah hubungan antara sistem pengendalian dengan hasil kerja (*Work outcomes*), Kenis (1979) menyarankan untuk melibatkan variabel situasional

(seperti personalitas, sasaran yang sesuai, *reward expectancy*, organisasional dan variabel lingkungan) sebagai variabel mediasi yang mempengaruhi hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan *work outcomes*. Sedangkan menurut pertimbangan Otley (1995) bahwa variabel yang berpengaruh dalam menentukan sistem pengendalian manajemen adalah lingkungan, teknologi, ukuran organisasi dan strategi perusahaan.

Berangkat dari kenyataan ini, maka sebuah teori kontinjensi dalam pengendalian manajemen terletak di antara dua ekstrim (Chenhall, 2003). Ekstrim yang pertama, berdasarkan teori kontinjensi maka pengendalian manajemen akan bersifat *situation specific model* atau sebuah model pengendalian yang tepat akan sangat dipengaruhi oleh situasi yang dihadapi. Ekstrim kedua adalah adanya kenyataan bahwa sebuah sistem pengendalian manajemen masih dapat digeneralisir untuk dapat diterapkan pada beberapa perusahaan yang berbeda-beda

Para peneliti dibidang akuntansi (Anthony dan Vijay, 2005; Fisher, 1998) menggunakan teori kontinjensi saat mereka menelaah hubungan antara faktor organisatoris dan pembentukan sistem pengendalian manajemen. Berdasarkan pada teori kontinjensi, maka sistem pengendalian manajemen (sistem pengukuran kinerja dan proses sosialisasi) perlu digeneralisasi dengan mempertimbangkan faktor organisatoris dan situasional seperti perilaku individu (kerjasama) atau disesuaikan dengan kondisi (teknologi, ukuran organisasi dan strategi perusahaan) agar dapat diterapkan secara efektif pada perusahaan.

2.1.2 Konsep Kerjasama

Kerjasama merupakan sebuah konstruk sosial yang digunakan secara luas tetapi memiliki berbagai definisi. Beberapa ahli mendefinisikan kerjasama sebagai proses interaksi yang dilakukan oleh individu, kelompok dan organisasi untuk mendapatkan manfaat (Smith, *et.al.*, 1995). Sebagai contoh, hubungan antara pembeli dan suplier melakukan transaksi atau kontrak kerja dalam jangka panjang, yang didasarkan atas hubungan kerjasama. Kerjasama disini dikonseptkan sebagai sebuah bentuk struktur dari transaksi organisasi (pembeli dan suplier).

Para ahli berpendapat keberadaan dari kerjasama tidak ditentukan oleh keberadaan atas sebuah aktivitas secara bersama-sama, tetapi oleh interaksi yang dinamis di dalam sebuah organisasi (Das dan Teng, 1998). Meskipun individu-individu atau organisasi berinteraksi untuk mendapatkan sebuah keuntungan bersama, mereka tidak perlu mengeluarkan biaya untuk mendapatkan keuntungan tersebut (Early, 1989). Selain itu Das dan Teng (1998) juga berpendapat bahwa kerjasama tidak seharusnya diasumsikan secara sederhana, karena adanya suatu aktivitas yang dilakukan secara bersama-sama tetapi harus dipertahankan secara berkelanjutan. Kerjasama timbul bukan hanya tujuan yang sama dari para anggota, tetapi juga dikarenakan mereka bekerja bersama-sama karena dikoordinasikan untuk mencapai berbagai tujuan. Selanjutnya bagaimana tindakan setiap individu dalam organisasi berusaha untuk mencapai keuntungan secara bersama-sama.

Para akademisi memberikan berbagai dimensi tingkah laku dalam sebuah kerjasama yaitu, pembagian informasi (*information sharing*) (Tjosvold, 1988; Heide dan Miner, 1992); memecahkan masalah secara bersama-sama (*joint problem solving*) (Tjosvold, 1988; Heide dan Miner, 1992); kemauan untuk menyesuaikan

terhadap perubahan (*willingness to adapt to unanticipated changes*) (Heide dan Miner, 1992) dan pengendalian atas penggunaan kekuasaan dalam mengatur anggotanya (*restrain from the use of power*) (Heide dan Miner, 1992). Empat dimensi kerjasama di atas yaitu; pembagian informasi, pemecahan masalah, kemampuan beradaptasi dan penggunaan kekuasaan sebagai dasar analisis terhadap kerjasama di dalam SSRs. Penjelasan singkat bagaimana bentuk-bentuk kerjasama di jelaskan di bawah ini;

Pembagian informasi (*Infomation sharing*) berhubungan dengan kemauan para anggota untuk melakukan pertukaran informasi. Diperlukan perhatian dari masing-masing bagian dalam mendesain produk, pembagian informasi data biaya dan mendiskusikan rencana-rencana di masa yang akan datang (Cannon dan Perreault, 1999). Pembagian informasi akan meningkatkan kerjasama, dikarenakan timbulnya kesadaran untuk mencapai tujuan bersama dan meningkatkan kemampuan dari setiap anggota serta dilanjutkan dengan tindakan (Cannon dan Perreault, 1999).

Memecahkan masalah secara bersama-sama (*Joint problem solving*) telah lama diperdebatkan akan meningkatkan efisiensi manajemen (Lang, *et.al.*, 1978). Cannon dan Perreault (1999) berpendapat bahwa kerjasama dapat diterapkan jika pekerjaan secara bersama-sama dilaksanakan secara harmonis. Ini memerlukan tanggung jawab bersama dalam memecahkan masalah.

Kemauan untuk menyesuaikan terhadap perubahan (*Willingness to adapt to changes*), dalam konteks transaksi perdagangan merupakan hal yang penting dalam kerjasama. Beberapa peneliti mengakui bahwa kontrak jangka panjang dalam transaksi perdagangan sulit diprediksi (MacNeil, 1980; Goetz dan Smith, 1981). Konsekuensinya, para anggota harus mempersiapkan diri untuk mengantisipasi

perubahan di masa yang akan datang (Heid dan Miner, 1992). Setiap anggota harus memiliki kemauan untuk menegosiasikan ulang kontrak perdagangan yang ada jika timbul situasi yang tidak diinginkan.

Pengendalian atas penggunaan kekuasaan (*Restrain from the use of power*) adalah pengendalian dalam suatu hubungan organisasi dengan menggunakan kekuasaan agar setiap anggota organisasi diharapkan selalu bekerjasama. Kekuasaan sangat penting dan selalu ada dalam hubungan perdagangan (MacNeil, 1980). Dan beberapa peneliti ini juga mengakui bahwa perdagangan akan menciptakan saling ketergantungan pada setiap anggota persekutuan (pembeli-supplier), dimana diantara kedua pihak tersebut akan mencoba untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mendapatkan keuntungan. Kekuasaan, menurut MacNeil (1980) adalah kemampuan untuk memaksa seseorang untuk mengikuti kehendaknya, dengan mengabaikan keinginan orang tersebut. Ketergantungan atau ketidakketergantungan dari para anggota perdagangan akan menciptakan kekuasaan yang berbeda. Jadi di dalam SSRs kekuasaan menjadi sangat penting dalam suatu hubungan perdagangan.

2.1.3 Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) adalah suatu konsep yang terdiri dari beberapa unsur yang digunakan untuk mencapai berbagai tujuan (Langfield-Smith, 1997). Anthony dan Govindarajan (2005) mendefinisikan SPM sebagai suatu proses di mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasi strategi organisasi, terkait dengan kegiatan pengendalian manajemen, Anthony dan Govindarajan (2005) juga menjelaskan kegiatan-kegiatan pengendalian manajemen, yaitu: a) merencanakan apa yang seharusnya dilakukan

oleh organisasi, b) mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa organisasi, c) mengkomunikasikan informasi, d) mengevaluasi informasi, c) memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil, e) mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku. Selanjutnya Ansari (1977) mendefinisikan pengendalian manajemen meliputi seluruh aturan organisasi dan tindakan yang di disain untuk mencapai tujuan dalam meningkatkan kinerja dengan risiko yang kecil. SPM adalah sebuah konsep yang mempunyai dua dimensi; yaitu evaluasi kinerja dan sosialisasi para anggota organisasi (Ansari, 1977; Eisenhardt, 1985; Govindarajan dan Fisher, 1990). Aspek dari evaluasi kinerja difokuskan kepada proses pengukuran, evaluasi dan penghargaan atas kinerja (Govindarajan dan Fisher, 1990). Fungsi utama dari evaluasi kinerja dari SPM adalah Sistem Pengukuran Kinerja (SPK). Selain itu Poister (1983 dalam Cook, Vansant, Stewart, dan Andrian, 1995) mendefinisikan SPK sebagai suatu pengukuran secara periodik menuju tujuan jangka pendek dan jangka panjang dan secara eksplisit melaporkan hasil akhir dari pengambilan keputusan dalam usaha untuk meningkatkan kinerja program perusahaan.

Chenhall (2003) menyatakan bahwa bagian penting dari sistem pengukuran kinerja adalah penyatuan antara pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan dengan penyediaan informasi rantai nilai (*Value Chain*) operasional perusahaan. Pendapat ini didukung oleh Nanni, *et.al* (1992, dalam Rahman, 2006) yang menyatakan bahwa SPK yang ideal adalah SPK yang dapat mengintegrasikan tindakan lintas batas fungsional dan memfokuskan pada hasil strategis. Hal ini dimaksud agar perusahaan mampu menghadapi lingkungan yang terus berkembang dan bersaing yang dihadapi oleh perusahaan. Selain itu penyatuan alat ukur dengan

strategi dan tujuan organisasi dapat menyediakan informasi tentang kemajuan dari dimensi kinerja (Kaplan dan Norton, 1996; Malina dan Selto, 2001; Malmi, 2001).

Aspek Sosialisasi, disisi lain memfokuskan diri untuk meminimaliasi perbedaan (Eisenhardt, 1985; Govindarajan dan Fisher, 1990), sedangkan Seigel, Blank, dan Rigsbi. (1991) mendefinisikan sosialisasi sebagai kepemilikan nilai-nilai, sikap, kemampuan, keterampilan dan pengetahuan dalam mencapai tujuan yang harmonis diantara anggota organisasi. Kemudian Worldrige dan Minsky (2002), sosialisasi adalah cara setiap individu berpikir dan bekerja dengan tingkah laku yang diinginkan secara umum. Sehingga memerlukan proses interaksi sosial yang bertujuan agar individu-individu menerima norma-norma, nilai-nilai dan tujuan-tujuan yang ada dalam kelompok, sehingga menjamin mereka dapat bekerja untuk mencapai tujuan diinginkan.

Ansari (1977) berpendapat riset SPM seharusnya mempertimbangkan baik SPK maupun proses sosialisasi, dia beralasan bahwa keberhasilan SPM membutuhkan pengukuran kinerja dan proses sosialisasi. Penelitian ini mengkonsepkan SPK dan proses sosialisasi merupakan bagian dari dimensi SPM.

2.1.4 Review Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 berikut ini meringkas beberapa penelitian yang telah dilakukan dalam konteks hubungan SPM dan kerjasama.

TABEL 2.1.
REVIEW PENELITIAN TERDAHULU

No	Peneliti, Tahun dan Judul	Variabel/Konstruk	Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Govindarajan, dan Fisher, 1990. <i>Strategy, control systems, and resources sharing: effects on business-unit performance</i>	Dependen Variabel : Strategy Business Unit Independen Variabel: Competitive Strategy, Type of Control dan Level of Resource Sharing	Regresi Berganda	Berdasarkan manajer general SBU pada 24 perusahaan yang terdaftar di Fortune, memperlihatkan bahwa pengendalian output dan tingginya pembagian sumber daya berhubungan dengan tingginya efektivitas untuk <i>low cost strategy</i> dan pengendalian atas perilaku, serta differentiation strategy.
2	Heide, dan Minner, 1992. <i>The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation</i>	Dependen Variabel: <i>Flexibility, Information Exchange, Shared Problem Solving, Restrain in the Use of Power.</i> Independen Variabel: <i>Extendedness of Relationship, Frequency of Delivery dan Performance Ambiguity</i> Variabel Control: <i>Customization of Component, Months to Replace Buyer dan Prior Length of Relationships</i>	LISREL VI	Data dikumpulkan dari <i>manufacturers</i> dan <i>component suppliers</i> sebagai pembeli dan supplier, berdasarkan 60 <i>purchasing agent</i> , penelitian yang dihasilkan adalah memperluas hubungan akan mempunyai dampak positif terhadap tingkat kerjasama, frekuensi kontak akan mempunyai dampak positif terhadap tingkat kinerja diantara mereka.

3	Langfield-Smith, Smith, 2003. <i>Management control systems and trust in outsourcing relationships</i>	<i>Management control systems and trust in outsourcing relationships</i>	Studi Kasus	Berdasarkan outsourcing dari IT dan Teknolgi di perusahaan elektrik di Australia, penelitian yang dihasilkan adalah mengembangkan kepercayaan harus diringi dengan pengendalian akuntansi dan kontrak yang lebih ketat, dan peningkatan kerjasama diantara mereka akan meningkatkan kepercayaan dan pengendalian
4	Mahama, 2006. <i>Management control systems, cooperation, and performance in strategic supply relationships: a survey in the mines</i>	Konstruk Eksogen: <i>Performance Measure System.</i> Konstruk Endogen: <i>Socialization Process, Information Sharing, Problem Solving, Adaptability, Use of Power dan Performance in SSRs</i>	PLS Graph III	Berdasarkan 73 manajer pembelian, penelitian yang dihasilkan adalah menunjukan pentingnya SPK dalam mendorong kerjasama dan meningkatkan kinerja, signifikansi proses sosialisasi untuk pembagian informasi, mengindikasikan manfaat perilaku yang bersifat kooperatif dan membuktikan kekuasaan secara asimetris dalam SSRs

2.2 Hipotesis Penelitian

2.2.1 Pengaruh antara Sistem Pengukuran Kinerja dengan Kerjasama

Salah satu faktor yang penting untuk mengembangkan dan mendorong kerjasama dalam sebuah hubungan adalah struktur pertanggungjawaban (George, 1992; Wagner III, 1995). Dalam situasi kelompok, beberapa individu lebih suka mementingkan diri sendiri, kemungkinan beberapa anggota dalam organisasi kelompok melakukan perjanjian kontrak perdagangan yang mementingkan dirinya

sendiri, fenomena ini disebut "*sucker effect*"; yaitu kecenderungan setiap individu mementingkan dirinya sendiri (perilaku yang tidak pantas) dalam sebuah kelompok (Wagner III, 1995). Wagner III (1995) dan George (1992), berpendapat tingkah laku yang tidak kooperatif ini timbul karena para anggota dalam kelompok tidak dapat dikendalikan. Struktur pertanggungjawaban dapat memecahkan masalah ini, dengan dua cara.

Pertama, struktur pertanggungjawaban mampu mendorong dalam pengumpulan informasi dan pembagian informasi yang dapat memberikan umpan balik. Pengumpulan dan pembagian informasi ini dapat meningkatkan transparansi dalam sebuah kelompok organisasi. Dampaknya dapat mengurangi para anggota dalam mementingkan dirinya sendiri (Jones, 1984; George, 1992). Dengan menghilangkan dan mengurangi kepentingan diri sendiri para anggota akan mempunyai tanggung jawab yang sama untuk mendapatkan keuntungan secara bersama-sama; sehingga mereka akan sepakat untuk menyelesaikan masalah secara bersama-sama dan dapat mengantisipasi perubahan-perubahan dari penggunaan kekuasaan yang dapat merugikan kelompok. Kedua, struktur pertanggungjawaban berusaha untuk meningkatkan kinerja masing-masing anggota dengan cara menetapkan tugas masing-masing dengan jelas dan menjamin mekanismenya dijalankan. Dengan demikian dibutuhkan suatu kesepakatan agar setiap individu tidak melakukan "*sucker effect*" (Wagner III, 1995) dan diharapkan para anggota untuk berbagi informasi, memecahkan masalah secara bersama-sama, menyesuaikan diri terhadap perubahan dan mengendalikan penggunaan kekuasaan.

Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) adalah sistem pertanggungjawaban yang komprehensif yang didisain untuk mengukur dan mengevaluasi dampak dari kinerja

keuangan maupun non keuangan (Abernethy dan Lillis, 2001). SPK menyediakan sistem informasi dan alat untuk pertanggungjawaban kinerja (Abernethy dan Lillis, 2001). Dengan adanya SPK, maka pertanggungjawaban, tingkah laku dan kinerja masing-masing individu, kelompok organisasi menjadi lebih transparan.

Organisasi yang menggunakan SPK diharapkan mampu menciptakan standar kinerja yang layak yang dapat mengukur dan mendorong organisasi untuk mencapai standar tersebut. Proses pengumpulan pengukuran dan umpan balik merupakan media dalam pembagian informasi yang sangat penting diantara para anggota dan kemudian akan mendorong terciptanya kerjasama diantara para anggota (Malina dan Selto, 2001). SPK juga menyediakan informasi yang dapat mengidentifikasi masalah dan memecahkan masalah secara bersama-sama. Pengukuran kinerja menciptakan kesadaran terhadap masalah, pengembangan atas masalah dan menyediakan sumber-sumber informasi untuk memecahkan masalah (Lang, *et.al*, 1978). Dengan adanya penetapan tujuan dan umpan balik SPK juga dapat mendorong para anggota untuk menyesuaikan terhadap perubahan dengan cara memberikan sinyal pengaruh dari perubahan tersebut kepada setiap anggota.

Proses dan penilaian informasi dari SPK dapat menilai hubungan sebab akibat dan dapat mengevaluasi biaya dan manfaat dari berbagai tindakan alternatif jika terjadi perubahan. Lebih jauh, teori agensi berpendapat bahwa informasi yang asimetri merupakan sumber kekuatan dalam sebuah hubungan (Eisenhardt, 1989; Baiman, 1990). Fungsi pengumpulan informasi dari SPK dapat meminimalisir informasi yang asimetri dan selanjutnya; mampu mengendalikan kekuatan dari masing-masing anggota. Dalam SSRs diharapkan bahwa SPK akan mendorong para

anggota untuk mengembangkan sikap kerjasama dan untuk menyamakan kepentingan. Hipotesis penelitian sebagai berikut.

H1a : Terdapat pengaruh positif antara penggunaan SPK dengan pembagian informasi .

H1b : Terdapat pengaruh positif antara penggunaan SPK dengan pemecahan Masalah.

H1c : Terdapat pengaruh positif antara penggunaan SPK dengan kemampuan Beradaptasi.

H1d : Terdapat pengaruh positif antara penggunaan SPK dengan penggunaan kekuasaan.

2.2.2 Pengaruh antara Sistem Pengukuran Kinerja dengan Proses Sosialisasi

Ansari (1977) berpendapat bahwa pengukuran kinerja mempengaruhi persepsi individu yang saling berinteraksi dalam organisasi, selain itu juga pengukuran kinerja menawarkan pengaturan struktural yang dapat memberikan interaksi sosial. Jadi tujuan dan umpan balik dari SPK dapat mempengaruhi proses sosialisasi. Laporan kinerja yang dihasilkan SPK merupakan salah satu hal yang dapat didiskusikan dalam suatu interaksi sosial, seperti dalam rapat. Dengan adanya pengukuran kinerja yang baik, setiap individu akan merasa diperlakukan dengan adil dan lebih percaya antara satu dengan lainnya, konsekuensinya mereka akan saling berinteraksi dengan lainnya (Luft, 1997). Dengan demikian hipotesis yang akan diuji:

H 2 : Terdapat pengaruh positif antara penggunaan SPK dengan proses sosialisasi

2.2.3 Pengaruh antara Proses Sosialisasi dengan Kerjasama

Rasa kebersamaan dalam sebuah kelompok merupakan salah satu faktor yang penting yang dapat mendorong timbulnya kerjasama diantara para pembeli dan supplier (Korsgaard, Schweiger, dan Sapienza, 1995.; Chenhall dan Langfield-Smith, 1998). Korsgaard et al. (1995) mendefinisikan rasa kebersamaan setiap individu merupakan bagian dari kelompok dalam mencapai tujuan. Para anggota (pembeli dan supplier) yang memiliki rasa kebersamaan tersebut akan meningkatkan kerjasama diantara mereka. Koorgaard, *et.al* (1995) berpendapat bahwa rasa ketidakbersamaan dapat menghalangi keinginan para anggota (pembeli dan supplier) untuk berbagi informasi yang relevan dalam pengambilan keputusan di masa yang akan datang dan berpengaruh kepada para anggota (pembeli dan supplier) cenderung untuk mementingkan kepentingan individu daripada kepentingan bersama. Kebersamaan dapat diartikan sebagai media dalam pembagian informasi (Luo, 2001) sebagai contoh para anggota (pembeli dan supplier) memiliki keyakinan dan kemauan untuk berbagi pengetahuan diantara mereka.

Kebersamaan dapat mendorong pemecahan masalah secara bersama-sama. Lebih jauh lagi pembagian informasi diantara para anggota dapat mengidentifikasi masalah dengan baik. Dengan adanya pembagian informasi diantara mereka tersebut, bila terjadi perubahan dapat dinegosiasikan kembali (Heide dan John, 1990; Luo, 2001). Lebih jauh kebersamaan berpengaruh terhadap penggunaan kekuasaan. Penggunaan kekuasaan dapat menghilangkan rasa mementingkan diri sendiri (Luo, 2001). Selanjutnya kebersamaan memberikan kecenderungan untuk bersikap positif terhadap kelompok mencakup keinginan untuk berbagi informasi, secara bersama-

sama melakukan pemecahan masalah, menyesuaikan terhadap perubahan dan pengendalian kekuasaan.

Proses sosialisasi mendorong kebersamaan dengan cara mengutamakan kepentingan kelompok dibandingkan kepentingan individu (Forgathy, 1992). sosialisasi meliputi interaksi verbal dan interpersonal melalui masing-masing individu dalam melakukan negosiasi dan mengidentifikasi tingkah laku individu dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan pelaksanaan dan prosedur (Reichers, 1987). Interaksi yang menuju kepada sosialisasi dapat meliputi pelatihan, pertemuan, seminar dan konsultasi personal.

Interaksi ini menjadi media untuk pembagian informasi. Henderson dan Nutt (1978) berpendapat bahwa interaksi merupakan bagian yang penting dari pembagian informasi. Mintzberg (1973) berpendapat bahwa manajer sangat bergantung kepada hubungan verbal dalam melakukan pertukaran informasi yang penting diantara mereka. Jadi interaksi yang memiliki karakteristik proses sosialisasi dapat meningkatkan kerjasama melalui pembagian informasi. Interaksi juga berpeluang untuk memberikan pendapat, pembelajaran dan memecahkan masalah secara bersama-sama (Adkins, 1995), interaksi juga sebagai media dalam melakukan negosiasi ulang terhadap perubahan kontrak yang ada (Luo, 2001) dan menekan/melemahkan keinginan para anggota (pembeli dan supplier) untuk menyalahgunakan kekuasaan. Berdasarkan keterangan diatas, maka dihipotesiskan sebagai berikut:

H3a : Terdapat pengaruh positif antara proses sosialisasi dengan pembagian informasi

H3b : Terdapat pengaruh positif antara proses sosialisasi dengan pemecahan Masalah.

H3c : Terdapat pengaruh positif antara proses sosialisasi dengan kemampuan beradaptasi

H3d : Terdapat pengaruh positif antara proses sosialisasi dengan penggunaan kekuasaan.

2.2.4 Pengaruh Pembagian Informasi dengan antara sesama Dimensi dalam Kerjasama.

Pembagian informasi memiliki pengaruh yang kuat dalam memecahkan masalah (Laughlin dan Hollinshead, 1995; Gruenfeld *et.al*, 1995), pembagian informasi juga dapat melakukan penyesuaian untuk melakukan perubahan (Heide dan John, 1990) dan dapat juga digunakan untuk penggunaan kekuasaan (Eisenhardt, 1989; Baiman, 1990; Fisher, Frederickson, Pfeffer, 2002). Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang akan diuji:

H4a : Terdapat pengaruh positif antara pembagian informasi dengan pemecahan masalah

H4b : Terdapat pengaruh positif antara pembagian informasi dengan kemampuan beradaptasi

H4c : Terdapat pengaruh positif antara pembagian informasi dengan penggunaan kekuasaan.

2.2.5 Pengaruh antara Kerjasama dengan Kinerja dalam *Strategic Supply Relationships*

Para peneliti telah lama berpendapat bahwa kerjasama memiliki dampak yang positif terhadap kinerja (Browning *et.al.*, 1995). Mereka berpendapat bahwa kerjasama dapat meningkatkan usaha masing-masing individu ke arah peningkatan kinerja. Beberapa peneliti berpendapat bahwa semakin banyak informasi yang dibagikan, maka kinerjanya akan semakin meningkat, dan sumber daya nya semakin efisien (Lou, 2001; Huang dan Gangopadhyay, 2004). Beberapa peneliti yang lain berpendapat bahwa kerjasama yang baik merupakan kunci dalam pemecahan masalah (Clopton, 1984). Sama halnya, kemampuan untuk melakukan perubahan dapat membuat para anggota (pembeli dan supplier) mendapatkan keuntungan dalam lingkungan perdagangan (Heide dan Miner, 1992). Akhirnya pengendalian atas kekuasaan dapat mengurangi sikap oportunis, meningkatkan kepercayaan dan memacu dalam menyerap pengetahuan. Dimana semuanya memiliki kontribusi untuk mencapai keberhasilan kinerja. Jadi seluruh empat dimensi kerjasama dapat dikatakan memiliki dampak yang baik terhadap kinerja hubungan. Oleh karena itu muncul hipotesis sebagai berikut:

H5a : Terdapat pengaruh positif antara pembagian informasi dengan kinerja dalam SSRs

H5b : Terdapat pengaruh positif antara pemecahan masalah dengan kinerja dalam SSRs

H5c : Terdapat pengaruh positif antara kemampuan beradaptasi dengan kinerja dalam SSRs

H5d : Terdapat pengaruh positif antara penggunaan kekuasaan dengan kinerja dalam SSRs

2.2.6 Pengaruh antara Sistem Pengukuran Kinerja dan Proses Sosialisasi dengan Kinerja dalam *Strategic Supply Relationships*

Para peneliti akuntansi telah lama berpendapat bahwa ada hubungan antara kinerja yang baik dengan SPK (Kaplan dan Norton, 1996; Chenhall dan Langfield-Smith, 1998). SPK berperan dalam penetapan tujuan, mendorong tingkah laku untuk mencapai tujuan, mengurangi ketidakjelasan dan meningkatkan umpan balik, baik secara individu dan atau secara kelompok untuk mencapai kinerja yang optimal. Pengujian secara empiris membuktikan bahwa ada hubungan antara SPK dan kinerja, khususnya dalam keadaan dimana tujuan telah ditetapkan dan adanya umpan balik secara terus menerus (Chenhall dan Langfield-Smith, 1998). Penelitian ini untuk meningkatkan pemahaman terhadap keterkaitan SPK dengan kinerja, fokus utamanya terhadap kinerja di dalam organisasi, dimana dimungkinkan adanya pengendalian dan supervisi secara langsung. Dalam jangka panjang SSRs dijalankan melalui pengendalian dan otoritas penguasa (Wood dan Gray, 1991), jadi menurut literatur manajemen kontrol yang sudah ada, SPK berdampak terhadap kinerja, akan tetapi masih sedikit penelitian secara empiris yang menguji secara jelas hubungan SPK terhadap kinerja di dalam SSRs untuk jangka panjang; Dalam penelitian ini menguji dampak SPK terhadap Kinerja dengan hipotesis sebagai berikut:

H 6 : Terdapat pengaruh positif antara penggunaan SPK dengan kinerja dalam SSRs .

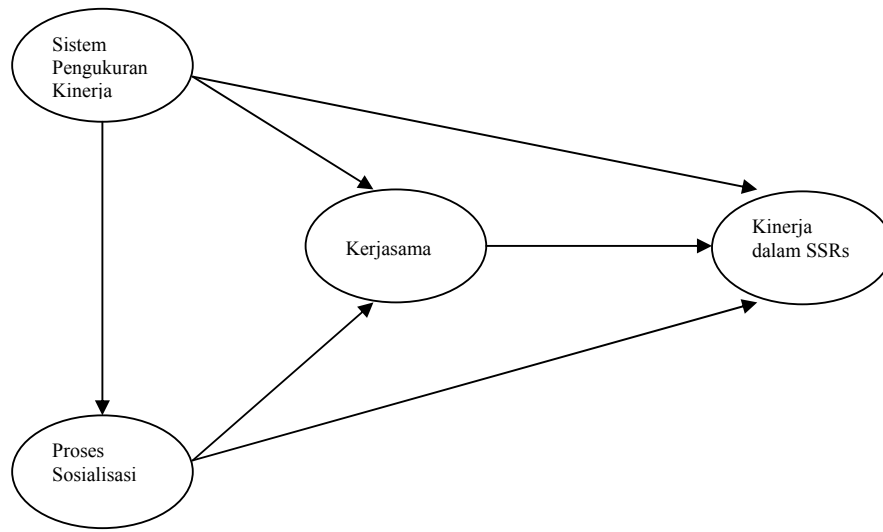
Ansari (1977) berpendapat bahwa interaksi adalah suatu proses sosialisasi yang harmonis merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan, Sama halnya dengan (Feldman, 1976) yang berpendapat bahwa proses sosialisasi berdampak kepada kepuasan para anggota (pembeli dan suplier) yang nantinya akan meningkatkan kinerja. Dia berpendapat bahwa pengaruh kelompok atas anggota-anggota dalam proses sosialisasi dapat meningkatkan baik secara kuantitas maupun kualitas saran yang diajukan oleh para anggota (pembeli dan suplier) sehingga dapat meningkatkan kinerja. Dalam penelitian ini diharapkan proses sosialisasi mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja hubungan dalam SSRs, sehingga mempunyai hipotesis sebagai berikut;

H 7 : Terdapat pengaruh positif antara Sosialisasi dengan kinerja dalam SSRs

2.3 Model Penelitian

Model penelitian yang menggambarkan suatu kerangka konseptual sebagai panduan sekaligus alur berfikir tentang pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Kerjasama dan Kinerja dalam SSRs yang dapat dilihat pada hubungan antar variabel. Gambar 2.1 menunjukkan kerangka pemikiran teoritis sebagai panduan sekaligus alur berfikir tentang pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen (Sistem Pengukuran Kinerja & Proses Sosialisasi), Kerjasama dan Kinerja dalam SSRs

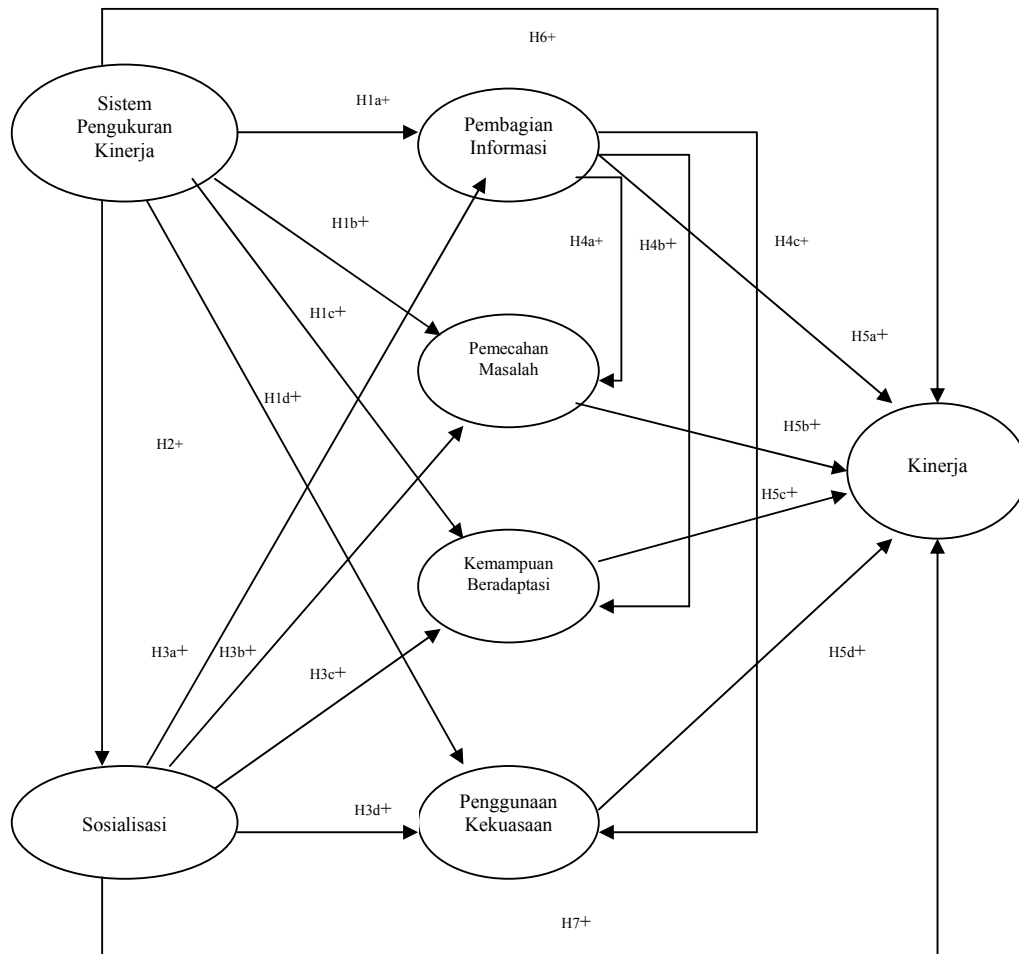
GAMBAR 2.1
PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN (SISTEM
PENGUKURAN KINERJA DAN PROSES SOSIALISASI), KERJASAMA
DAN KINERJA DALAM SSRs



Sumber: Mahama (2006)

Sedangkan gambar 2.2 menunjukkan pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Proses Sosialisasi terhadap Kinerja dalam SSRs dengan 4 dimensi Kerjasama (Pembagian Informasi, Pemecahan Masalah, Kemampuan Beradaptasi dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan) sebagai variabel intervening.

GAMBAR 2.2
PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN PROSES SOSIALISASI
TERHADAP KINERJA DALAM SSRs DENGAN 4 DIMENSI KERJASAMA
(PEMBAGIAN INFORMASI, PEMECAHAN MASALAH, KEMAMPUAN
BERADAPTASI DAN PENGENDALIAN ATAS PENGGUNAAN KEKUASAAN)
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING



Sumber: Mahama, (2006)

BAB III

METODE PENELITIAN

Bagian ini menguraikan metode penelitian yang digunakan. Uraian meliputi disain penelitian, populasi dan sample penelitian, prosedur pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, pengujian *non respon bias*, definisi operasional variabel, instrumen penelitian dan teknik analisis yang digunakan.

3.1. Disain Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis (*hypothesis testing*) dengan melakukan pengujian hubungan terhadap semua variabel yang diteliti (*casual research*). Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang dilakukan secara *cross sectional* yaitu melibatkan suatu waktu tertentu dengan banyak sampel yang hanya dapat digunakan sekali dalam suatu periode pengamatan untuk menguji hubungan sistem pengendalian manajemen (sistem pengukuran kinerja dan proses sosialisasi), kerjasama (pembagian informasi, pemecahan masalah, kemampuan beradaptasi dan penggunaan kekuasaan) dengan kinerja dalam *Strategic Supply Relationships (SSRs)*

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer pada rumah sakit se Jawa. Alasan pemilihan lokasi penelitian adalah bahwa populasi manajer di rumah sakit se-Jawa sudah mencerminkan populasi manajer rumah sakit di Indonesia, sehingga dianggap mampu mengeneralisasi permasalahan dalam penelitian. Sampel di dalam penelitian ini adalah manajer yang bertanggung jawab dalam pembelian atau

pengadaan barang dan jasa pada rumah sakit swasta dan pemerintah se-Jawa. Penelitian ini memfokuskan manajer yang bertanggung jawab dalam pembelian atau pengadaan barang dan jasa pada rumah sakit pemerintah dan swasta. Menurut Cannon dan Perreault (1999, p.45) pemilihan sampel manajer yang bertanggung jawab dalam pembelian atau pengadaan barang dan jasa tersebut, karena dalam hubungan penyediaan barang (pembeli dan supplier), biasanya dilakukan oleh manajer yang bertanggung jawab atas pembelian, dalam mengambil keputusan untuk membeli atau menolak.

3.3. Jenis dan Prosedur Pengumpulan Data

Data untuk penelitian ini adalah data primer dalam bentuk persepsi responden dikumpulkan dengan metode *mail survey*, dimana responden akan dikirimkan daftar kuesioner melalui pos dan disertai dengan amplop kirim balik (kirbal) dan juga diantar langsung kepada responden yang wilayahnya dapat dijangkau oleh peneliti.

Untuk memperoleh sampel sebesar 80, maka diasumsikan bahwa tingkat *respon rate* di dalam penelitian ini adalah sebesar 20%. Meskipun Gudono dan Mardiah (2001, dalam Mahardika, 2007) menyatakan bahwa response rate di Indonesia umumnya berkisar antara 10 % sampai dengan 16%, namun karena pengiriman kuesioner dilakukan dengan menggunakan jasa pos (*mail survey*) dan *contact person*, maka diharapkan response rate sebesar 20%. Dengan tingkat response rate ini, maka kuesioner yang dikirim sebanyak 400 kuesioner. Selain itu Chin dan Newsted (1999, dalam Mahama, 2006) menyarankan bahwa dalam menentukan sampel yang memadai untuk PLS, ada dua kemungkinan, yaitu: konstruk dengan jumlah yang paling besar dari pengukuran formatif atau konstruk

endogen memiliki jumlah yang lebih besar dibandingkan konstruk eksogen oleh karena itu ukuran sampel seharusnya sama total konstruk endogen dikalikan sepuluh, oleh karena konstruk endogen dalam penelitian ini adalah 6 (enam) maka dikalikan sepuluh, yang berarti sampel minimal adalah 60 rumah sakit.

3.4. Variabel Penelitian dan Definisi Variabel Operasional

3.4.1. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, variabel yang akan diteliti meliputi konstruk eksogen (sistem pengukuran kinerja) atau variabel independen. Konstruk endogen (sosialisasi, pembagian informasi, pemecahan masalah, kemampuan beradaptasi, penggunaan kekuasaan dan kinerja) atau variabel dependen. Instrumen atau pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari instrumen-instrumen yang telah digunakan oleh peneliti-peneliti terdahulu.

3.4.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel laten (konstruk-konstruk) dalam penelitian ini diukur menggunakan multi items variabel manifest, untuk seluruh konstruk ukurannya berasal dari penelitian sebelumnya, masing-masing ukuran dinilai dengan skala 1 sampai 7.

3.4.2.1. Sistem Pengukuran Kinerja (SPK)

Selain itu Poister (1983 dalam Cook, *et.al*, 1995) mendefinisikan SPK sebagai suatu pengukuran secara periodik menuju tujuan jangka pendek dan jangka panjang dan secara eksplisit melaporkan hasil akhir dari pengambilan keputusan dalam usaha untuk meningkatkan kinerja program perusahaan. Konstruk sistem

pengukuran kinerja diukur dengan dua pengukuran, yaitu pengukuran finansial dan pengukuran non finansial. Dalam merancang pertanyaan untuk pengukuran finansial dan non finansial, instrumen variabel SPK terdiri dari 6 item pertanyaan. Konstruk ukuran finansial, yaitu pengukuran tiga skala item yang diperluas seperti target keuangan dan biaya, yang dilihat dari perspektif pembeli. Konstruk pengukuran non finansial juga tiga skala item, seperti memperhatikan kualitas, waktu dan barang sesuai spesifikasi. Dengan menggunakan skala likert tujuh dari nilai satu jika sangat tidak setuju sekali hingga nilai tujuh jika sangat setuju sekali.

3.4.2.2. Sosialisasi (*Socialisation*)

Sosialisasi meliputi interaksi verbal dan interpersonal melalui masing-masing individu dalam melakukan negosiasi dan mengidentifikasi tingkah laku individu dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan pelaksanaan dan prosedur (Reichers, 1987). Selain itu juga berdasarkan Chalos dan O'Connor (2004) dalam pengendalian manajemen, sosialisasi diukur dengan dua skala item, yaitu diuji dengan seberapa sering melakukan rapat dengan supplier, dan konsultasi personal untuk menjaga hubungan tersebut. Instrumen variabel sosialisasi terdiri dari 2 item pertanyaan dengan menggunakan skala likert tujuh dari nilai satu jika tidak sama sekali hingga nilai tujuh jika sangat sering sekali.

3.4.2.3. Kerjasama (*Cooperation*)

Beberapa ahli mendefinisikan kerjasama sebagai proses yang dilakukan oleh individu, kelompok dan organisasi secara bersama-sama berinteraksi untuk mendapatkan keuntungan (Smith *et.al.*, 1995). Selanjutnya Hulland (1999)

berpendapat bahwa konstruk sangat perlu dikonseptualisasikan secara multidimensi. Berdasarkan pendapatnya, kerjasama diukur dan meliputi dari beberapa analisis sebagai sebuah konstruk multidimensi. Ada empat dimensi yang diidentifikasi berdasarkan teori dalam penelitian ini, yaitu; pembagian informasi, pemecahan masalah, kemampuan beradaptasi dan penggunaan kekuasaan. Instrumen variabel kerjasama berjumlah 8 item pertanyaan, yang masing-masing dimensi terdiri dari 2 pertanyaan, dengan menggunakan skala likert tujuh dari nilai satu jika sangat tidak setuju sekali hingga nilai tujuh jika sangat setuju sekali.

3.4.2.4. Kinerja dalam *Strategic Supply Relationships* (SRRs)

Menurut Gainey dan Klaas (2003), kinerja hubungan diukur dengan empat aspek, dan dimodifikasi dalam konteks penelitian ini. Aspek diukur yaitu bagaimana supplier memenuhi harapan pembeli, seperti; kualitas, efisiensi biaya, tepat waktu, peningkatan pelayanan. Instrumen variabel kinerja terdiri dari 4 item pertanyaan dengan menggunakan skala likert tujuh dari nilai satu jika sangat tidak setuju sekali hingga nilai tujuh jika sangat setuju sekali.

3.5. Teknik Analisis Data

Data penelitian akan dianalisis dengan menggunakan analisis yang meliputi:

3.5.1. Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ditujukan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden. Gambaran tersebut meliputi ukuran tendensi sentral seperti rata-rata, median, modus, kisaran standar deviasi diungkapkan untuk memperjelas deskripsi responden.

3.5.2 Uji kualitas Data

Uji kualitas data dilakukan meliputi uji realibilitas dan uji validitas dengan *Software* SPSS versi 13.0 (*Statistical Product and Service Solution*). Uji realibilitas dimaksud untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Pengukuran realibilitas dilakukan dengan uji *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $\geq 0,60$ (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2006).

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antar masing-masing skor indikator total konstruk. Apabila korelasi total konstruk menunjukkan hasil yang signifikan, maka masing-masing indikator pertanyaan adalah valid (Ghozali, 2006).

3.5.3. Uji *Non Response Bias*

Pengumpulan data yang dilakukan melalui jasa pos perlu dilakukan uji non - respon bias (Imam Ghazali, 2006). Pengujian *non response bias* dilakukan dengan uji independen sample *t* test untuk melihat perbedaan karakteristik jawaban dari responden yang mengembalikan kuesioner sampai dengan akhir tanggal pengembalian dengan responden yang terlambat mengembalikan kuesioner. Apabila nilai *Levene's for Equity Variance* menunjukkan tingkat signifikan diatas 0,05 dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara rata-rata skor

jawaban pada 2 kelompok responden, sehingga dapat dikatakan bahwa kelompok berasal dari populasi yang sama.

3.5.4. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan *software Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian (*variance*). Menurut Ghazali (2006) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Wold, 1985 dalam Ghazali, 2006) karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified model*.

Model persamaan struktural merupakan teknik analisis multivariate (Bagozzi dan Fornel, 1982) dalam Ghazali (2006) yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antar variabel yang kompleks baik *recursive* maupun non *recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh tentang keseluruhan model. Tidak seperti model *multivariate* biasa (analisis faktor regresi berganda) SEM dapat menguji bersama-sama yaitu:

- 1 Model struktural: hubungan antara konstruk independen dan dependen

- 2 Model measurement: hubungan (nilai *loading*) antara indikator dengan konstruk (variabel laten)

Digabungkannya pengujian model struktural dengan model pengukuran tersebut memungkinkan untuk:

- 1 Menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari SEM.
- 2 Melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis .

Dalam analisis dengan menggunakan PLS ada 2 hal yang dilakukan yaitu:

3.5.4.1. Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*

Ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/componen score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghazali (2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. *Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *Cross Loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *Root Of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk

lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali 2006). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_I \text{var}(\epsilon_i)}$$

Sumber: Ghazali. I (2006)

Dimana λ_i adalah *component loading* ke indikator ke $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$. Jika semua indikator di *standardized*, maka ukuran ini sama dengan *Average Communalities* dalam blok. Fornell dan Larcker (1981, dalam Ghazali, 2006) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

Composite reliability blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* yang dikembangkan oleh Wert, *et.al* (1979, dalam Ghazali, 2006). dengan menggunakan *output* yang dihasilkan PLS maka *Composite reliability* dapat dihitung dengan rumus:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\epsilon_i)}$$

Sumber: Ghazali. I (2006)

dimana λ_i adalah *component loading* ke indikator dan $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$. Dibanding dengan *Cronbach Alpha*, ukuran ini tidak mengasumsikan *tau equivalence* antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot sama. Sehingga *Cronbach Alpha* cenderung *lower bound estimate reliability*, sedangkan *pc* merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimate parameter adalah akurat. *pc* sebagai ukuran *internal consistence* hanya dapat digunakan untuk konstruk reflektif indikator (Ghozali, 2006).

3.5.4.2. Menilai *Inner Model* atau *Structural Model*

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji *t* serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (Ghozali, 2006). Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Pengaruh besarnya f^2 dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$f^2 = \frac{R^2_{\text{included}} - R^2_{\text{excluded}}}{1 - R^2_{\text{included}}}$$

Sumber: Ghozali, I (2006)

Dimana R^2_{included} dan R^2_{excluded} adalah R-square dari variabel laten dependen ketika prediktor variabel laten digunakan atau dikeluarkan di dalam persamaan struktural. Disamping melihat nilai R-square, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-Square predictive relevance* untuk model konstruk. *Q-Square predictive relevance* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. nilai *Q-Square predictive relevance* lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-Square predictive relevance* kurang dari 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2006).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan pada bab ini meliputi hasil penelitian untuk mengukur empat variabel pokok, yaitu Sistem Pengendalian Manajemen yang terdiri dari Sistem Pengukuran Kinerja-SPK (*Performance Measurement System*) dan Proses Sosialisasi-PS (*Socialisation Processes*), Kerjasama (*Cooperation*) yang diukur dengan empat dimensi yaitu Pembagian Informasi-PI (*Information Sharing*), Pemecahan Masalah-PM (*Problem Solving*), Kemampuan Beradaptasi-KB (*Adaptability*), dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan-PPK (*Use of Power*) serta Kinerja dalam *Strategic Supply Relationships*-SSRs (*Performance in Strategic Supply Relationships*). Hasil penelitian meliputi gambaran umum responden, uji kualitas data, uji *non response bias*, menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*, menilai *Inner Model* atau *Structural Model*, uji hipotesis dan pembahasan uji hipotesis.

4.1. Gambaran Umum Responden

Responden penelitian adalah manajer yang meliputi manajer umum & keuangan dan manajer *general affair*. Pengiriman 400 kuesioner melalui pos dan diantar langsung dilakukan tanggal 8 September 2008 pada manajer yang bertanggung jawab dalam pembelian atau pengadaan barang dan jasa pada rumah sakit pemerintah dan swasta se-Jawa. Ringkasan jumlah pengiriman dan

pengembalian kuesioner dalam penelitian dapat dilihat pada tabel 4.1

Tabel 4.1 berisi penjelasan mengenai total kuesioner yang dikirim, baik melalui pos maupun diantar langsung. Tabel tersebut juga menginformasikan tingkat pengembalian (*response rate*) dan tingkat pengembalian yang digunakan (*usable response rate*).

TABEL 4.1
RINCIAN PENGEMBALIAN KUESIONER

Keterangan	Jumlah	Total
Pengiriman melalui pos	300	
Penyampaian langsung	100	
Total kuesioner yang dikirim		400
Kuesioner yang kembali dan tidak sampai		-27
Total kuesioner yang sampai		373
Kuesioner yang kembali sebelum tanggal <i>cutoff</i>		
- melalui pos	21	
- diambil langsung	47	
Total kuesioner yang dikembali sebelum tanggal <i>cutoff</i>		68
Kuesioner yang kembali sesudah tanggal <i>cutoff</i>		
- melalui pos	7	
- diambil langsung	14	
Total kuesioner yang kembali		21
- melalui pos	28	
- diambil langsung	61	
Total kuesioner yang kembali		89
Kuesioner yang tidak digunakan (bukan responden yang dimaksud)		12
Total kuesioner yang digunakan		77
Tingkat pengembalian (<i>response rate</i>) ($89/400 \times 100\%$)		22,25%
Tingkat pengembalian yang digunakan (<i>usable response rate</i>) ($77/400 \times 100\%$)		19,25%

Sumber : Data primer diolah 2008

Tanggal *cutoff* keterlambatan kuesioner baik melalui pos maupun yang diambil langsung adalah tanggal 8 Oktober 2008. Kuesioner yang kembali sebelum tanggal cutoff sebanyak 68 kuesioner, terdiri dari 21 kuesioner melalui pos dan 47

kuesioner diambil langsung. Untuk mengantisipasi adanya perbedaan respon atas cara pengiriman kuesioner dan jangka waktu pengambilan, akan dilakukan uji *non response bias*. Uji *non response bias* dilakukan antara respon jawaban yang dikirim melalui pos dengan yang diantar kemudian diambil langsung dan juga antara respon kuesioner sebelum dan sesudah tanggal *cutoff*.

Kuesioner yang dapat dikumpulkan melalui pos sebanyak 28 kuesioner sedangkan yang diambil langsung sebanyak sebanyak 61 kuesioner, maka total kuesioner yang kembali baik melalui pos maupun diambil langsung sebanyak 89 kuesioner. Dari jumlah kuesioner yang dikumpulkan tersebut, terdapat 12 kuesioner yang diisi oleh manajer yang lain dan bukan manajer yaitu yang bukan bertanggung jawab dalam pembelian atau pengadaan barang dan jasa (7 kuesioner melalui pos dan 5 diambil langsung). Objek penelitian ini adalah manajer umum & keuangan dan manajer *general affair*, maka kuesioner yang diisi oleh manajer dan bukan manajer yang bukan bertanggung jawab dalam pembelian atau pengadaan barang dan jasa tidak dimasukan dalam pengolahan data. Sehingga total yang digunakan untuk pengolahan data sebanyak 77 kuesioner yang terdiri yang terdiri dari 21 yang dikirim melalui pos dan 56 yang diambil langsung. Jumlah 77 kuesioner tersebut terdiri dari 21 yang diterima sesudah tanggal *cutoff*.

Tingkat pengembalian kuesioner (*respon rate*) sebesar 22,253%, dihitung dari prosentase jumlah kuesioner yang kembali tanpa memperhitungkan kelayakan responden (89 kuesioner) dibagi total yang dikirim (400 kuesioner). Tingkat pengembalian kuesioner yang dapat digunakan (*usable respon rate*) sebesar 19,25%, dihitung dari persentase jumlah kuesioner dengan memperhitungkan kelayakan responden (77 kuesioner) dibagi total yang dikirim (400 kuesioner).

Profil responden penelitian akan disajikan pada tabel 4.2, meliputi jenis kelamin, pendidikan, jabatan, lama bekerja, kedudukan manajer dalam perusahaan.

TABEL 4.2
PROFIL RESPONDEN

Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Gender		
Wanita	31	40,30%
Pria	46	59,70%.
Usia		
20 – 30 tahun	11	14,30 %
30,1 – 40 tahun	41	53,20%
40,1 – 50 tahun	19	24,70%
> 50 tahun	6	7,80%
Pendidikan		
S1	48	62,30%
S2	29	37,70%
Jabatan		
Manajer Umum & Keuangan	45	58,40%
Manajer <i>General Affair</i>	32	41,60%
Lama bekerja		
< 10 tahun	22	28,60%
10,1 – 20 tahun	41	53,20%
20,1 - 30 tahun	10	13,0 %
> 30 tahun	4	5,20%

Sumber: Data primer diolah tahun 2008

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini terdiri dari 31 orang wanita dan 46 orang pria, dengan persentase wanita 40,30% dan pria 59,70%. Untuk usia responden 20 sampai dengan 30 tahun sebanyak 11 Orang (14,30%), lebih dari 30 tahun sampai dengan 40 tahun sebanyak 41 orang (53,20%), responden yang memiliki umur lebih dari 40 tahun sampai dengan 50 tahun sebanyak 19 orang

(24,70%), dan diatas 50 tahun sebanyak 6 orang (7,80%. Tingkat pendidikan responden S1 sebanyak 48 (62,30%) dan S2 sejumlah 29 orang (37,70%).

Jabatan responden sebagai manajer umum dan keuangan sebanyak 45 orang (58,40%) dan sebagai manajer *general affair* sebanyak 32 orang (41,60%). Untuk lama bekerja selama kurang dari 10 tahun berjumlah 22 orang (28,60%), antara 10,1 sampai dengan 20 tahun sejumlah 41 orang (53,20%), antara 20,1 sampai dengan 30 tahun sebanyak 10 orang (13%) dan lebih dari 30 tahun sebanyak 4 orang (5,2%).

4.2. Uji Kualitas Data

Uji kualitas data meliputi reliabilitas dan uji validitas. Uji reliabilitas dilakukan dengan uji *cronbach alpha* menggunakan SPSS. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* >0,60 (Nunnally, 1967 dalam Imam, 2006). Hasil uji reliabilitas disajikan pada tabel 4.3.

TABEL 4.3
HASIL UJI RELIABILITAS

No	Variabel	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1	Sistem Pengukuran Kinerja	0,961	Reliabel
2	Proses Sosialisai	0,959	Reliabel
3	Pembagian Informasi	0,967	Reliabel
4	Pemecahan Masalah	0,968	Reliabel
5	Kemampuan Beradaptasi	0,966	Reliabel
6	Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan	0,968	Reliabel
7	Kinerja dalam SSRs	0,903	Reliabel

Sumber : Data primer diolah 2008

Variabel Sistem Pengukuran Kinerja mempunyai nilai *cronbach alpha* 0,961.

Nilai tersebut di atas 0,6 sebagai nilai *cutoff*, maka semua pertanyaan tentang Sistem

Pengukuran Kinerja adalah reliabel. Variabel Proses Sosialisasi mempunyai nilai *cronbach alpha* sebesar 0,959 (di atas nilai *cutoff*) maka semua pertanyaan tentang Proses Sosialisasi adalah reliabel. Nilai *cronbach alpha* untuk variabel Pembagian Informasi sebesar 0,967, nilai ini menunjukkan bahwa pertanyaan tentang Pembagian Informasi adalah reliabel. Nilai *cronbach alpha* untuk variabel Pemecahan Masalah sebesar 0,968, nilai ini menunjukkan bahwa pertanyaan tentang Pemecahan Masalah adalah reliabel. Nilai *cronbach alpha* untuk variabel Kemampuan Beradaptasi sebesar 0,966, nilai ini menunjukkan bahwa pertanyaan tentang Kemampuan beradaptasi adalah reliabel. Nilai *cronbach alpha* untuk variabel Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan sebesar 0,968, nilai ini menunjukkan bahwa pertanyaan tentang Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan adalah reliabel. Sedangkan nilai *cronbach alpha* untuk variabel Kinerja dalam *Strategic Supply Relationship* (SSRs) sebesar 0,968, nilai ini menunjukkan bahwa pertanyaan tentang Kinerja dalam *Strategic Supply Relationship* (SSRs) adalah reliabel.

Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi *Bivariate* (*pearson correlation*) antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Suatu indikator pertanyaan dikatakan valid apabila korelasi antara masing-masing indikator menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil dari uji validitas dapat dilihat pada tabel 4.4.

TABEL 4.4
HASIL UJI VALIDITAS

No	Variabel	Kisaran Korelasi	Signifikansi	Keterangan
----	----------	------------------	--------------	------------

1	Sistem Pengukuran kinerja	0,631 – 0,923**	0,01	Valid
2	Proses Sosialisasi	0,765 – 0,942**	0,01	Valid
3	Pembagian Informasi	0,814 – 0,954**	0,01	Valid
4	Pemecahan Masalah	0,773 – 0,944**	0,01	Valid
5	Kemampuan Beradaptasi	0,794 – 0,955**	0,01	Valid
6	Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan	0,764 – 0,943**	0,01	Valid
7	Kinerja dalam SSRs	0,634 – 0,897**	0,01	Valid

Sumber : Data primer diolah 2008

Variabel Sistem Pengukuran Kinerja mempunyai kisaran korelasi antara 0,631 sampai dengan 0,932 dan signifikan pada tingkat 0,01 menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan tentang Sistem Pengukuran Kinerja mengukur variabel Sistem Pengukuran Kinerja dapat dikatakan valid. Demikian juga variabel Proses Sosialisasi berada pada kisaran korelasi 0,765 sampai 0,942 dan signifikan pada tingkat 0,01 mengindikasikan bahwa masing-masing indikator pertanyaan sudah valid.

Untuk variabel Pembagian Informasi mempunyai kisaran teoritis antara 0,814 sampai dengan 0,954 dan signifikan pada tingkat 0,01 hal ini menunjukkan masing-masing indikator pertanyaan adalah valid. Sedangkan variabel Pemecahan Masalah mempunyai kisaran korelasi antara 0,773 sampai 0,944 dan signifikan pada tingkat 0,01 artinya pertanyaan-pertanyaan pada variabel tersebut adalah valid. Demikian juga untuk variabel Kemampuan Beradaptasi mempunyai kisaran teoritis antara 0,794 – 0,943 dan signifikan pada tingkat 0,01 hal ini menunjukkan masing-masing indikator pertanyaan adalah valid.

Sedangkan untuk variabel Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan mempunyai kisaran teoritis antara 0,764 – 0,943 dan signifikan pada tingkat 0,01 hal ini menunjukkan masing-masing indikator pertanyaan adalah valid. Demikian juga

untuk variabel Kinerja dalam SSRs mempunyai kisaran antara 0,634 – 0,897 dan signifikan pada tingkat 0,01 hal ini menunjukkan masing-masing indikator pertanyaan adalah valid. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pertanyaan-pertanyaan yang mengukur konstruk Sistem Pengukuran Kinerja, Proses Sosialisasi, Pembagian Informasi, Pemecahan Masalah, Kemampuan Beradaptasi, Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan, dan Kinerja dalam SSRs adalah valid, artinya benar-benar mengungkapkan hal yang diukur dalam kuesioner.

4.3. Uji *Non-Response Bias* (*T-Test*)

Pengujian *non-response bias* dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah jawaban kuesioner yang dikembalikan responden sebelum tanggal yang ditetapkan sebagai batas keterlambatan yaitu tanggal 8 Oktober 2008 dengan jawaban responden terlambat mengembalikan kuesioner (*non-response*) berbeda. Selain itu juga membandingkan jawaban responden yang dikirim melalui pos dengan yang dikirim dan diambil secara langsung.

Uji *non-response bias* dilakukan dengan *independent sample t test* dengan melihat rata-rata jawaban responden dalam kelompok sebelum dan sesudah tanggal 8 Oktober 2008, dan antara kelompok yang dikirim pos dengan yang didatangi langsung kepada responden. Untuk melihat perbedaan yang signifikan antara variance populasi kedua sampel tersebut dapat dilihat pada nilai *Levene's Test for Equality of variance*. Rekapitulasi hasil uji *non response bias* berdasarkan tanggal *cutoff* dapat dilihat pada tabel 4.5.

TABEL 4.5
PENGUJIAN *NON RESPONSE BIAS* BERDASARKAN
TANGGAL *CUTOFF*

Variabel	Sebelum <i>Cutoff</i> (n = 47)		Sesudah <i>Cutoff</i> (n = 30)		<i>Levene's-test for equality of variances</i>	
	Rata-rata	SD	Rata-rata	SD	F	P-value
SPK	33,30	5,116	32,60	4,782	0,125	0,724
PS	11,09	2,155	10,87	1,852	0,827	0,366
PI	10,68	2,256	10,57	1,995	1,010	0,318
PM	10,98	2,059	10,80	1,972	0,031	0,861
KB	10,79	2,235	10,60	1,958	0,888	0,349
PPK	10,68	2,208	10,57	1,775	1,934	0,168
SSRs	22,34	3,052	21,97	3,102	0,019	0,891

Sumber : Data primer diolah 2008

Hasil pengujian seperti yang terlihat pada tabel 4.5 menunjukkan nilai rata-rata jawaban variabel Sistem Pengukuran Kinerja sebelum *cutoff* adalah sebesar 33,30 dengan standar deviasi 5,116. Nilai rata-rata jawaban variabel Sistem Pengukuran Kinerja sesudah tanggal *cutoff* sebesar 32,60 dengan standar deviasi 4,782. Hasil *Independent Sample T Test* menunjukkan nilai F sebesar 0,125 dengan nilai probabilitas sebesar 0,724 dengan tingkat kesalahan yang ditolerir (*alpha*) 5%, maka nilai probabilitas tersebut di atas 0,05 artinya tidak ada perbedaan yang signifikan antara jawaban responden atas pertanyaan Sistem Pengukuran Kinerja sebelum dan sesudah tanggal *cutoff*.

Nilai rata-rata jawaban variabel Proses Sosialisasi sebelum tanggal *cutoff* sebesar 11,09 dengan standard deviasi 2,155. Nilai rata-rata sesudah tanggal *cutoff* jawaban Proses Sosialisasi sebesar 10,87 dengan standard deviasi 1,852 sedangkan nilai F hasil *independent sample t test* sebesar 0,827 dengan nilai probabilitas sebesar 0,366. Nilai probabilitas tersebut diatas 0,05 hal ini menunjukkan tidak ada

perbedaan yang signifikan antara jawaban responden atas pertanyaan Proses Sosialisasi sebelum dan sesudah tanggal *cutoff*.

Jawaban responden atas pertanyaan Pembagian Informasi yang diterima sebelum tanggal *cutoff* menunjukkan rata-rata sebesar 10,68 dengan standar deviasi 2,256. Untuk rata-rata jawaban pertanyaan Pembagian Informasi setelah tanggal *cutoff* sebesar 10,57 dengan standar deviasi 1,995. Besarnya nilai F hasil uji t menunjukkan nilai 1,010 dengan nilai probabilitas 0,318 (diatas 0,05), maka dapat disimpulkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara jawaban responden atas pertanyaan Pembagian Informasi sebelum dan sesudah tanggal *cutoff*.

Nilai rata-rata jawaban responden sebelum tanggal *cutoff* atas pertanyaan Pemecahan Masalah sebesar 10,98 dengan standar deviasi 2,059. Untuk jawaban setelah tanggal *cutoff*, nilai rata-rata sebesar 10,80 dengan standar deviasi 1,972. Hasil uji t menyatakan tidak ada perbedaan yang signifikan antara jawaban responden atas pertanyaan Pemecahan Masalah sebelum dan sesudah tanggal *cutoff*, hal ini dapat dilihat dari nilai F sebesar 0,031 dengan probabilitas di atas 0,05 yaitu 0,861.

Jawaban responden atas pertanyaan Kemampuan Beradaptasi yang diterima sebelum tanggal *cutoff* menunjukkan rata-rata sebesar 10,79 dengan standar deviasi 2,235. Untuk rata-rata jawaban pertanyaan Kemampuan Beradaptasi setelah tanggal *cutoff* sebesar 10,60 dengan standar deviasi 1,958. Besarnya nilai F hasil uji t menunjukkan nilai 0,888 dengan nilai probabilitas 0,349 (diatas 0,05), maka dapat disimpulkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara jawaban responden atas pertanyaan Kemampuan Beradaptasi sebelum dan sesudah tanggal *cutoff*.

Nilai rata-rata jawaban responden sebelum tanggal *cutoff* atas pertanyaan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan sebesar 10,68 dengan standar deviasi 2,208. Untuk jawaban setelah tanggal *cutoff*, nilai rata-rata sebesar 10,57 dengan standar deviasi 1,775. Hasil uji t menyatakan tidak ada perbedaan yang signifikan antara jawaban responden atas pertanyaan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan sebelum dan sesudah tanggal *cutoff*, hal ini dapat dilihat dari nilai F sebesar 1,934 dengan probabilitas di atas 0,05 yaitu 0,168.

Jawaban responden atas pertanyaan Kinerja dalam SSRs yang diterima sebelum tanggal *cutoff* menunjukkan rata-rata sebesar 22,34 dengan standar deviasi 3,052. Untuk rata-rata jawaban pertanyaan Kinerja dalam SSRs setelah tanggal *cutoff* sebesar 21,97 dengan standar deviasi 3,102. Besarnya nilai F hasil uji t menunjukkan nilai 0,019 dengan nilai probabilitas 0,891 (diatas 0,05), maka dapat disimpulkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara jawaban responden atas pertanyaan Kinerja dalam SSRs sebelum dan sesudah tanggal *cutoff*.

Pengujian *non respon bias* juga dilakukan untuk jawaban responden yang diterima melalui pos dan yang diantar langsung, dan ringkasan hasil penelitian dapat dilihat pada tabel 4.6.

TABEL 4.6
PENGUJIAN NON RESPONSE BIAS BERDASARKAN
CARA PENGIRIMAN

Ambil Langsung (n = 56)	Mail Survey (JasaPos) (n = 21)	<i>Levene's-test for equality of variances</i>
--------------------------------------	---	---

Variabel	Rata-rata	SD	Rata-rata	SD	F	P-value
SPK	32,86	5,104	33,48	4,676	0,245	0,622
PS	10,93	2,096	11,19	1,887	0,353	0,554
PI	10,59	2,113	10,76	2,278	0,014	0,905
PM	10,86	2,110	11,05	1,774	1,903	0,172
KB	10,70	2,174	10,76	2,022	0,562	0,456
PPK	10,57	2,079	10,81	1,965	0,430	0,514
SSRs	22,07	3,115	22,52	2,943	0,010	0,920

Sumber : Data primer diolah 2008

Tabel 4.6 menunjukkan nilai rata-rata jawaban variabel Sistem Pengukuran Kinerja melalui jasa pos sebesar 33,48 dengan standar deviasi 4,676. Nilai rata-rata jawaban yang diantar dan diambil langsung sebesar 32,86 dengan standar deviasi 5,104. Untuk melihat apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara respon jawaban responden yang diterima melalui jasa pos dengan yang diambil langsung, dapat dilihat pada nilai F dan nilai probabilitas hasil uji t. Nilai F sebesar 0,245 dengan nilai probabilitas 0,622 menunjukkan nilai diatas 0,05. Oleh karena itu jawaban responden atas pertanyaan variabel Sistem Pengukuran Kinerja yang diterima melalui pos dengan yang diambil langsung tidak ada bias (tidak ada perbedaan yang signifikan), oleh sebab itu itu pengolahan data selanjutnya bisa dijadikan satu dan tidak perlu dipisahkan.

Hasil pengujian *non response bias* untuk variabel Proses Sosialisasi yang diterima melalui pos menunjukkan rata-rata sebesar 11,19 dengan standar deviasi 1,887. Sedangkan jawaban yang diterima langsung menunjukkan rata-rata 10,93 dengan standar deviasi 2,096. Hal ini menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan atas jawaban responden yang diterima melalui pos maupun yang diambil langsung dari responden untuk pertanyaan Proses Sosialisasi, ini dapat dilihat dari

nilai F sebesar 0,353 dengan nilai probabilitas 0,554 (diatas 0,05 artinya tidak signifikan). Hasil uji t menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan atas jawaban responden yang diterima melalui pos maupun yang diambil langsung dari responden untuk pertanyaan Proses Sosialisasi.

Nilai rata-rata pertanyaan Pembagian Informasi responden yang diterima melalui jasa pos sebesar 10,76 dengan standar deviasi 2,278. Nilai tersebut dibandingkan dengan nilai rata-rata jawaban yang diambil langsung sebesar 10,59 dengan standar deviasi 2,113. Hal ini menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan atas jawaban responden yang diterima melalui pos maupun yang diambil langsung dari responden untuk pertanyaan Pembagian Informasi, ini dapat dilihat dari nilai F sebesar 0,014 dengan nilai probabilitas 0,905 (diatas 0,05 artinya tidak signifikan).

Nilai rata-rata jawaban responden atas pertanyaan Pemecahan Masalah yang diterima melalui pos sebesar 11,05 dengan standar deviasi 1,774. Untuk jawaban responden yang diambil langsung mempunyai rata-rata 10,86 dengan standar deviasi 2,110. Hasil uji t menunjukkan nilai F sebesar 1,903 dengan nilai probabilitas sebesar 0,172, karena nilai probabilitas diatas 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara jawaban yang diterima melalui pos dengan yang diambil langsung.

Jawaban responden atas pertanyaan Kemampuan Beradaptasi yang diterima melalui pos sebesar 10,76 dengan standar deviasi 2,022. Untuk jawaban responden yang diambil langsung mempunyai rata-rata 10,70 dengan standar deviasi 2,174. Hasil uji t menunjukkan nilai F sebesar 0,562 dengan nilai probabilitas sebesar 0,456, karena nilai probabilitas diatas 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat

perbedaan yang signifikan antara jawaban yang diterima melalui pos dengan yang diambil langsung.

Hasil pengujian *non response bias* untuk variabel Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan yang diterima melalui pos menunjukkan rata-rata sebesar 10,81 dengan standar deviasi 1,965. Sedangkan jawaban yang diterima langsung menunjukkan rata-rata 10,57 dengan standar deviasi 2,079. Hal ini menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan atas jawaban responden yang diterima melalui pos maupun yang diambil langsung dari responden, ini dapat dilihat dari nilai F sebesar 0,430 dengan nilai probabilitas 0,514 (diatas 0,05 artinya tidak signifikan). Hasil uji t menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan atas jawaban responden yang diterima melalui pos maupun yang diambil langsung dari responden untuk pertanyaan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan.

Nilai rata-rata jawaban responden atas pertanyaan Kinerja atas SSRs yang diterima melalui pos sebesar 22,52 dengan standar deviasi 2,943. Untuk jawaban responden yang diambil langsung mempunyai rata-rata 22,07 dengan standar deviasi 3,115. Hasil uji t menunjukkan nilai F sebesar 0,010 dengan nilai probabilitas sebesar 0,920, karena nilai probabilitas diatas 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara jawaban yang diterima melalui pos dengan yang diambil langsung.

Kesimpulan yang dapat diambil pada pengujian *non response bias* untuk pengiriman melalui pos dan antar jemput langsung menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa baik melalui jasa pos maupun dengan mengambil langsung ke responden, jawaban responden menunjukkan hasil yang tidak bias, oleh karena itu dapat diolah secara bersama-sama.

4.4. Deskripsi Variabel Penelitian

Gambaran mengenai variabel-variabel penelitian (Sistem Pengukuran Kinerja, Proses Sosialisasi, Pembagian Informasi, Pemecahan Masalah, Kemampuan Beradaptasi, Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan dan Kinerja dalam SSRs) disajikan dalam tabel statistik deskriptif yang menunjukkan angka kisaran teoritis dan sesungguhnya, rata-rata standar deviasi dapat dilihat pada tabel 4.7. Pada tabel tersebut disajikan kisaran teoritis yang merupakan kisaran atas bobot jawaban yang secara teoritis didesain dalam kuesioner dan kisaran sesungguhnya yaitu nilai terendah sampai nilai tertinggi atas bobot jawaban responden yang sesungguhnya.

Apabila nilai rata-rata jawaban tiap konstruk pada kisaran sesungguhnya dibawah rata-rata kisaran teoritis maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh Sistem Pengukuran kinerja, Proses Sosialisasi, Pembagian Informasi, Pemecahan Masalah, Kemampuan Beradaptasi, Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan dan Kinerja dalam SSRs, responden cenderung rendah. Jika Nilai rata-rata kisaran sesungguhnya diatas rata-rata kisaran teoritis, maka pengaruh Sistem Pengukuran kinerja, Proses Sosialisasi, Pembagian Informasi, Pemecahan Masalah, Kemampuan Beradaptasi, Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan dan Kinerja dalam SSRs, responden cenderung tinggi.

TABEL 4.7
STATISTIK DESKRIPTIF VARIABEL PENELITIAN

Variabel	Teoritis		Sesungguhnya		
	Kisaran	Mean	Kisaran	Mean	SD
SPK	6 s/d 42	24	21 s/d 41	33,03	4,968
PS	2 s/d 14	8	5 s/d 14	11,00	2,033

PI	2 s/d 14	8	6 s/d 14	10,64	2,145
PM	2 s/d 14	8	6 s/d 14	10,91	2,014
KB	2 s/d 14	8	5 s/d 14	10,71	2,120
PPK	2 s/d 14	8	5 s/d 14	10,64	2,039
SSRs	4 s/d 28	16	16 s/d 28	22,19	3,057

Sumber : Data primer diolah 2008

Berdasarkan tabel 4.7 variabel Sistem Pengukuran Kinerja mempunyai kisaran teoritis mempunyai bobot kisaran 6 sampai dengan 42 dengan rata-rata sebesar 24. Pada kisaran sesungguhnya variabel Sistem Pengukuran Kinerja mempunyai bobot jawaban antara 21 sampai dengan 41, rata-rata (Mean) sebesar 33,03 dan standar deviasi sebesar 4,968. Nilai rata-rata jawaban responden terhadap item pertanyaan konstruk Sistem Pengukuran Kinerja kisaran sesungguhnya diatas rata-rata kisaran teoritis, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan Sistem Pengukuran Kinerja di perusahaan responden sangat tinggi dan baik.

Variabel Proses Sosial mempunyai kisaran teoritis bobot jawaban antara 2 sampai dengan 14 dengan rata-rata 8. Pada kisaran sesungguhnya, jawaban responden mempunyai bobot antara 5 sampai dengan 14, rata-rata jawaban sebesar 11,00 dengan standar deviasi 2,033. Nilai rata-rata sesungguhnya (11) lebih besar dari pada rata-rata teoritis (8) dengan standar deviasi yang 2,033 menunjukkan jawaban responden mempunyai variasi yang sangat tinggi dan responden cenderung mengalami Proses Sosial yang baik.

Kisaran teoritis konstruk Pembagian Informasi antara 2 sampai dengan 14 dengan rata-rata 8. Jawaban responden pada kisaran sesungguhnya antara 6 sampai dengan 14, dengan rata-rata 10,64 dan standar deviasi 2,145. Rata-rata sesungguhnya jawaban responden atas konstruk Pembagian Informasi di atas rata-rata teoritis, hal

ini menggambarkan responden penelitian memperoleh Pembagian Informasi yang baik

Konstruk Pemecahan Masalah mempunyai kisaran teoritis jawaban antara 2 sampai dengan 14 dengan rata-rata 8. Sedangkan sesungguhnya, kisaran bobot jawaban responden antara 6 sampai dengan 14, besarnya rata-rata adalah 10,91 dengan standar deviasi 2,014. Responden dapat dikatakan dalam menghadapi berbagai persoalan dapat dipecahkan dengan baik.

Variabel Kemampuan Beradaptasi mempunyai kisaran teoritis bobot jawaban antara 2 sampai dengan 14 dengan rata-rata 8. Pada kisaran sesungguhnya, jawaban responden mempunyai bobot antara 5 sampai dengan 14, rata-rata jawaban sebesar 10,71 dengan standar deviasi 2,120. Nilai rata-rata sesungguhnya lebih besar dari pada rata-rata teoritis menunjukkan jawaban responden mempunyai variasi yang tinggi dan responden cenderung memiliki kemampuan beradaptasi yang baik.

Kisaran teoritis konstruk Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan antara 2 sampai dengan 14 dengan rata-rata 8. Jawaban responden pada kisaran sesungguhnya antara 5 sampai dengan 14, dengan rata-rata 10,64 dan standar deviasi 2,039. Rata-rata sesungguhnya jawaban responden atas konstruk Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan di atas rata-rata teoritis, hal ini menggambarkan responden penelitian dapat mengendalikan atas penggunaan kekuasaan dengan baik.

Konstruk Kinerja dalam SSRs mempunyai kisaran teoritis bobot jawaban antara 4 sampai dengan 28 dengan rata-rata 16. Pada kisaran sesungguhnya, jawaban responden mempunyai bobot antara 16 sampai dengan 28, rata-rata jawaban sebesar 22,19 dengan standar deviasi 3,057. Nilai rata-rata sesungguhnya lebih besar dari

pada rata-rata teoritis menunjukkan jawaban responden mempunyai variasi yang tinggi dan responden cenderung memiliki kinerja atas SSRs yang baik.

4.5. Analisis Data

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS) memerlukan 2 tahap untuk menilai *Fit Model* dari sebuah model penelitian. Tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut :

4.5.1. Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*

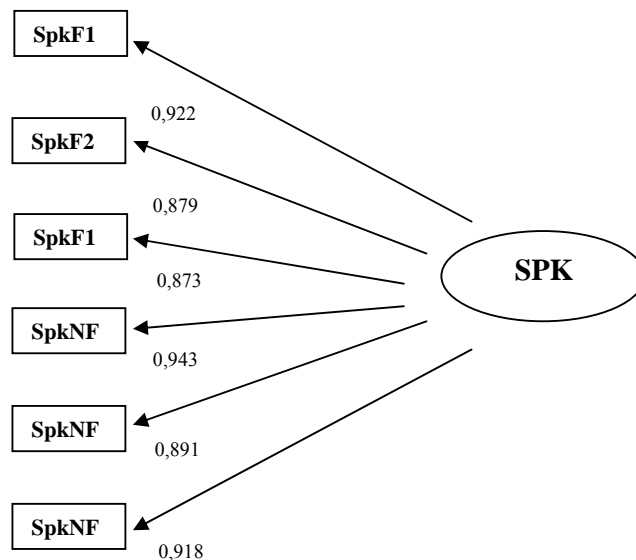
Di dalam teknik analisa data dengan menggunakan SmartPLS ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan Software PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin, 1998 (dalam Ghozali, 2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

4.5.1.1. *Outer Model* Atau *Measurement Model* Variabel Sistem Pengukuran Kinerja

Variabel Sistem Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement Systems*) dijelaskan oleh 2 konstruk yaitu konstruk pertama sistem pengukuran kinerja diukur dengan pengukuran finansial yang terdiri dari 3 indikator yang terdiri dari SpkF1 sampai dengan SpkF3, konstruk kedua sistem pengukuran kinerja diukur dengan

pengukuran non finansial yang terdiri dari 3 indikator yang terdiri dari SpkNF1 sampai dengan SpkNF3. Dengan demikian untuk konstruk Sistem Pengukuran Kinerja terdiri dari 6 indikator. Uji terhadap *outer loading* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan score konstruknya. indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,70, namun dalam tahap pengembangan korelasi 0,50 masih dapat diterima (Ghozali, 2006). Untuk lebih jelas hasil pengolahan data dapat dilihat pada lampiran, gambar berikut ini adalah ringkasan pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS.

GAMBAR 4.1
OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)
VARIABEL SISTEM PENGUKURAN KINERJA



Sumber : Output SmartPLS 2008

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada gambar 4.1 nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan variabel yang secara umum sudah memenuhi *Convergent Validity*. Nilai tersebut di atas nilai yang dianjurkan yakni sebesar 0,50 sehingga konstruk untuk Sistem Pengukuran Kinerja tidak ada yang dieliminasi dari model. Kelayakan sebuah model juga dapat dilihat dari nilai t-statistiknya, dengan syarat t-statistik harus lebih besar dari t-hitung (1,96). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.8.

TABEL 4.8
NILAI OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)
VARIABEL SISTEM PENGUKURAN KINERJA

Variabel	Original Sample Estimate	Mean Of Subsample	Standard Deviation	T-Statistic
SpkF1	0,922	0,923	0,020	46,684
SpkF2	0,879	0,881	0,024	36,397
SpkF3	0,873	0,880	0,032	26,915
SpkNF1	0,943	0,944	0,012	81,511
SpkNF2	0,881	0,886	0,026	34,298
SpkNF3	0,918	0,920	0,016	58,736

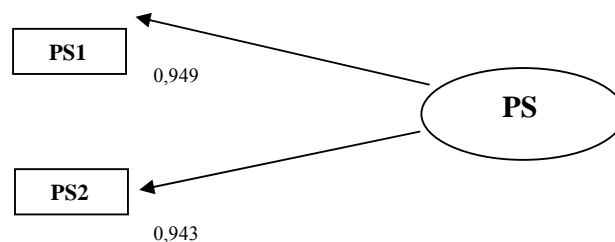
Sumber : Output SmartPLS 2008

Dari tabel diatas dapat dilihat nilai t-statistik untuk masing-masing konstruk yaitu SpkF1, SpkF2, SpkF3, SpkNF1, SpkNF2, dan SpkNF3 secara umum sudah berada diatas nilai 1,96 atau $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$. Dapat disimpulkan bahwa variabel Sistem Pengukuran Kinerja sudah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

4.5.1.2. Outer Model Atau Measurement Model Variabel Proses Sosialisasi

Variabel Proses Sosialisasi (*Socialisation Processes*) memiliki 2 indikator yaitu PS1 dan PS2 yang akan dinilai *Loading factor*nya apakah memenuhi nilai *Convergent Validity* atau dibawah nilai yang dianjurkan. Hasil pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS untuk *loading factor* variabel Proses Sosialisasi dapat dilihat pada gambar 4.2

GAMBAR 4.2
OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)
VARIABEL PROSES SOSIAL



Sumber : Output SmartPLS 2008

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada gambar 4.2 nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan variabel yang secara

umum sudah memenuhi *Convergent Validity*. Nilai tersebut di atas nilai yang dianjurkan yakni sebesar 0,50 sehingga konstruk untuk Proses Sosialisasi tidak ada yang dieliminasi dari model. Kelayakan sebuah model juga dapat dilihat dari nilai t-statistiknya, dengan syarat t-statistik harus lebih besar dari t-hitung (1,96). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.9.

TABEL 4.9
NILAI *OUTER LOADINGS* (*MEASUREMENT MODEL*)
VARIABEL PROSES SOSIALISASI

Variabel	Original Sample Estimate	Mean Of Subsample	Standard Deviation	T-Statistic
PS1	0,949	0,951	0,009	107,161
PS2	0,943	0,945	0,011	89,716

Sumber : Output SmartPLS 2008

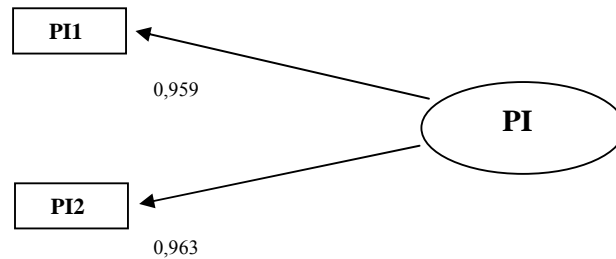
Dari tabel diatas dapat dilihat nilai t-statistik untuk masing-masing konstruk yaitu PS1 dan PS2 secara umum sudah berada diatas nilai 1,96 atau t-hitung > t-tabel. Dapat disimpulkan bahwa variabel Proses Sosialisasi sudah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

4.5.1.3. *Outer Model* Atau *Measurement Model* Variabel Pembagian Informasi (*Information Sharing*)

Konstruk Pembagian Informasi (*Information Sharing*) memiliki 2 indikator reflektif yaitu PI1 dan PI2. Setelah mengestimasi variabel tersebut dengan SmartPLS, maka diperoleh *original sampel estimate* atau *loading factor* yang digambarkan pada gambar 4.3 dibawah ini.

GAMBAR 4.3

**OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)
VARIABEL PEMBAGIAN INFORMASI**



Sumber : Output SmartPLS 2008

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada gambar 4.3 nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan variabel yang secara umum sudah memenuhi *Convergent Validity*. Nilai tersebut di atas nilai yang dianjurkan yakni sebesar 0,50 sehingga konstruk untuk Pembagian Informasi tidak ada yang dieliminasi dari model. Kelayakan sebuah model juga dapat dilihat dari nilai t-statistiknya, dengan syarat t-statistik harus lebih besar dari t-hitung (1,96). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.10.

**TABEL 4.10
NILAI OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)
VARIABEL PEMBAGIAN INFORMASI**

Variabel	Original Sample Estimate	Mean Of Subsample	Standard Deviation	T-Statistic
PI1	0,959	0,961	0,008	114,540
PI2	0,963	0,964	0,007	129,704

Sumber : Output SmartPLS 2008

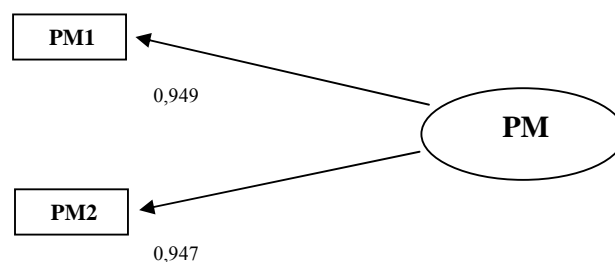
Dari tabel diatas dapat dilihat nilai t-statistik untuk masing-masing konstruk yaitu PI1 dan PI2 secara umum sudah berada diatas nilai 1,96 atau t-hitung > t-tabel.

Dapat disimpulkan bahwa variabel Pembagian Informasi sudah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

4.5.1.4. *Outer Model* Atau *Measurement Model* Variabel Pemecahan Masalah (*Problem Solving*)

Variabel Pemecahan Masalah (*Problem Solving*) dijelaskan oleh 2 indikator yang terdiri dari PM1 dan PM2. Pengujian terhadap *Outer loading* berguna untuk menjelaskan konstruk tersebut. Hal itu dapat dilihat dari besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel, hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 4.4.

GAMBAR 4.4
OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)
VARIABEL PEMECAHAN MASALAH



Sumber : Output SmartPLS 2008

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada gambar 4.4 nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan variabel yang secara umum sudah memenuhi *Convergent Validity*. Nilai tersebut di atas nilai yang

dianjurkan yakni sebesar 0,50 sehingga konstruk untuk Pemecahan Masalah tidak ada yang dieliminasi dari model. Kelayakan sebuah model juga dapat dilihat dari nilai t-statistiknya, dengan syarat t-statistik harus lebih besar dari t-hitung (1,96). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.11.

TABEL 4.11
NILAI OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)
VARIABEL PEMECAHAN MASALAH

Variabel	Original Sample Estimate	Mean Of Subsample	Standard Deviation	T-Statistic
PM1	0,949	0,949	0,011	87,930
PM2	0,947	0,948	0,011	89,862

Sumber : Output SmartPLS 2008

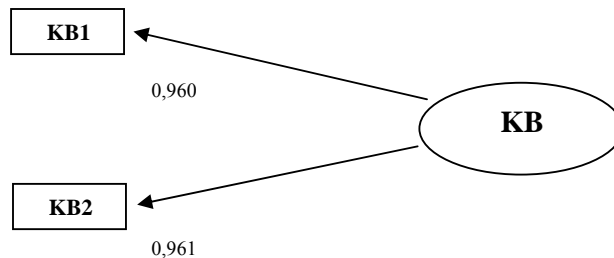
Dari tabel diatas dapat dilihat nilai t-statistik untuk masing-masing konstruk yaitu PM1 dan PM2 secara umum sudah berada diatas nilai 1,96 atau t-hitung > t-tabel. Dapat disimpulkan bahwa variabel Pemecahan Masalah sudah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

4.5.1.5. Outer Model Atau Measurement Model Variabel Kemampuan Beradaptasi (*Adaptability to Changes*)

Variabel Kemampuan Beradaptasi (*Adaptability to Changes*) dijelaskan oleh 2 indikator yang terdiri dari KB1 dan KB2. Pengujian terhadap *Outer loading* berguna untuk menjelaskan konstruk tersebut. Hal itu dapat dilihat dari besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel, hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 4.5.

GAMBAR 4.5

OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)
VARIABEL KEMAMPUAN BERADAPTASI



Sumber : Output SmartPLS 2008

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada gambar 4.5 nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan variabel yang secara umum sudah memenuhi *Convergent Validity*. Nilai tersebut di atas nilai yang dianjurkan yakni sebesar 0,50 sehingga konstruk untuk Kemampuan Beradaptasi tidak ada yang dieliminasi dari model. Kelayakan sebuah model juga dapat dilihat dari nilai t-statistiknya, dengan syarat t-statistik harus lebih besar dari t-hitung (1,96). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.12.

TABEL 4.12
NILAI OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)
VARIABEL KEMAMPUAN BERADAPTASI

Variabel	Original Sample Estimate	Mean Of Subsample	Standard Deviation	T-Statistic
KB1	0,960	0,960	0,010	101,083
KB2	0,961	0,961	0,009	106,535

Sumber : Output SmartPLS 2008

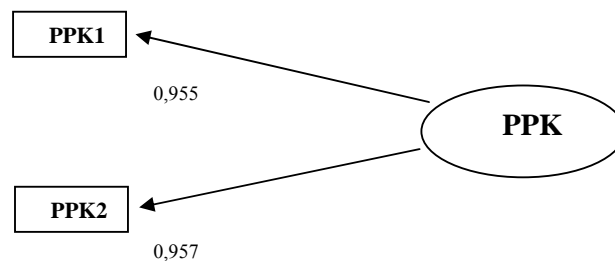
Dari tabel diatas dapat dilihat nilai t-statistik untuk masing-masing konstruk yaitu KB1 dan KB2 secara umum sudah berada diatas nilai 1,96 atau t-hitung > t-

tabel. Dapat disimpulkan bahwa variabel Kemampuan Beradaptasi sudah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

4.5.1.6. Outer Model Atau Measurement Model Variabel Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan (*Use of Power*)

Variabel Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan (*Use of Power*) dijelaskan oleh 2 indikator yang terdiri dari PPK1 dan PPK2. Pengujian terhadap *Outer loading* berguna untuk menjelaskan konstruk tersebut. Hal itu dapat dilihat dari besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel, hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 4.6.

GAMBAR 4.6
OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)
VARIABEL PENGENDALIAN ATAS PENGGUNAAN KEKUASAAN



Sumber : Output SmartPLS 2008

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada gambar 4.5 nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan variabel yang secara umum sudah memenuhi *Convergent Validity*. Nilai tersebut di atas nilai yang dianjurkan yakni sebesar 0,50 sehingga konstruk untuk Pengendalian atas

Penggunaan Kekuasaan tidak ada yang dieliminasi dari model. Kelayakan sebuah model juga dapat dilihat dari nilai t-statistiknya, dengan syarat t-statistik harus lebih besar dari t-hitung (1,96). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.13.

TABEL 4.13
NILAI OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)
VARIABEL PENGENDALIAN ATAS PENGGUNAAN KEKUASAAN

Variabel	Original Sample Estimate	Mean Of Subsample	Standard Deviation	T-Statistic
PPK1	0,955	0,955	0,010	97,093
PPK2	0,957	0,957	0,004	108,964

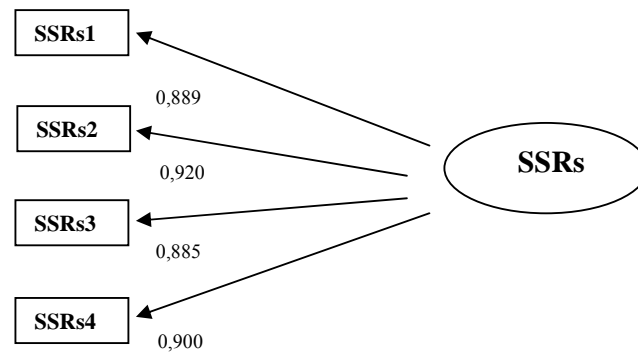
Sumber : Output SmartPLS 2008

Dari tabel diatas dapat dilihat nilai t-statistik untuk masing-masing konstruk yaitu PPK1 dan PPK2 secara umum sudah berada diatas nilai 1,96 atau t-hitung > t-tabel. Dapat disimpulkan bahwa variabel Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan sudah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

4.5.1.7. Outer Model Atau Measurement Model Variabel Kinerja dalam SSRs **(Performance in Strategic Supply Relationships)**

Variabel Kinerja dalam SSRs (*Performance in Strategic Supply Relationships*) dijelaskan oleh 4 indikator yang terdiri dari SSRs1, SSRs2, SSRs3 dan SSRs4. Pengujian terhadap *Outer loading* berguna untuk menjelaskan konstruk tersebut. Hal itu dapat dilihat dari besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel, hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 4.7.

GAMBAR 4.7
OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)
VARIABEL KINERJA DALAM SSRs



Sumber : Output SmartPLS 2008

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada gambar 4.7 nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan variabel yang secara umum sudah memenuhi *Convergent Validity*. Nilai tersebut di atas nilai yang dianjurkan yakni sebesar 0,50 sehingga konstruk untuk Kinerja dalam SSRs tidak ada yang dieliminasi dari model. Kelayakan sebuah model juga dapat dilihat dari nilai t-statistiknya, dengan syarat t-statistik harus lebih besar dari t-hitung (1,96). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.14.

TABEL 4.14
NILAI OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)
VARIABEL KINERJA DALAM SSRs

Variabel	Original Sample Estimate	Mean Of Subsample	Standard Deviation	T-Statistic
SSRs1	0,889	0,888	0,023	38,048
SSRs2	0,920	0,920	0,015	59,450
SSRs3	0,885	0,884	0,029	30,712
SSRs4	0,900	0,900	0,019	48,033

Sumber : Output SmartPLS 2008

Dari tabel diatas dapat dilihat nilai t-statistik untuk masing-masing konstruk yaitu SSRs1, SSRs2, SSRs3 dan SSRs4 secara umum sudah berada diatas nilai 1,96 atau $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$. Dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja dalam SSRs sudah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

4.5.2. Mengevaluasi Nilai-nilai Korelasi antar Variabel

Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah dengan membandingkan *Square Root Of Average Variance Extracted* untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai *Discriminant Validity* yang baik jika akar AVE (*Average Variance Extracted*) untuk setiap konstruk lebih besar dari pada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya dalam model penelitian seperti terlihat pada tabel 4.15 dibawah ini.

TABEL 4.15
NILAI KORELASI ANTAR VARIABEL
(CORRELATIONS OF LATENT VARIABLES)

Variabel	SPK	PI	PM	KB	PPK	PS	SSRS
SPK	1,000	-	-	-	-	-	-
PI	0,926	1,000	-	-	-	-	-
PM	0,955	0,890	1,000	-	-	-	-
KB	0,964	0,898	0,964	1,000	-	-	-
PPK	0,955	0,931	0,928	0,953	1,000	-	-
PS	0,975	0,899	0,957	0,961	0,969	1,000	-
SSRS	0,954	0,866	0,898	0,874	0,868	0,917	1,000

Sumber: Output PLS 2008

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa akar AVE SPK sebesar 1,000 ($AVE = 0,816$) lebih tinggi dari pada korelasi antara SPK dengan PI (0,926), SPK dengan PM

(0,955), dan SPK dengan KB (0,964), SPK dengan PPK (0,955), SPK dengan PS (0,975), dan SPK dengan SSRs (0,954). Untuk akar AVE PI sebesar sebesar 1,000 ($AVE = 0,924$) lebih tinggi dari pada korelasi antara PI dengan PM (0,890), PI dengan KB (0,989), PI dengan PPK (0,931), PI dengan PS (0,899), PI dengan SSRs (0,866) dan PI dengan SPK (0,926). Untuk akar PM sebesar 1,000 ($AVE = 0,899$) lebih tinggi dari korelasi antara PM dengan KB (0,964), PM dengan PPK (0,928), PM dengan PS (0,957), PM dengan SSRs (0,898), PM dengan PI (0,890), dan PM dengan SSRs (0,955). Untuk akar AVE KB sebesar 1,000 ($AVE = 0,923$) lebih tinggi dari korelasi antara KB dengan PPK (0,953), KB dengan PS (0,961), KB dengan SSRs (0,874), KB dengan PM (0,964), KB dengan PI (0,898), KB dengan SPK (0,964), Untuk akar AVE PPK sebesar 1,000 ($AVE = 0,913$) lebih tinggi dari korelasi PPK dengan PS (0,969), PPK dengan SSRs (0,868), PPK dengan KB (0,953), PPK dengan PM (0,928), PPK dengan PI (0,931), PPK dengan SPK (0,955). Untuk akar AVE PS sebesar 1,000 ($AVE PS = 0,895$) lebih tinggi dari korelasi antara PS dengan SSRs (0,917), PS dengan PPK (0,969), PS dengan KB (0,961), PS dengan PM (0,957), PS dengan PI (0,899), PS dengan SPK (0,975). Sedangkan Variabel SSRs mempunyai akar AVE sebesar 1,000 ($AVE SSRs = 0,808$) lebih tinggi dari pada korelasi antara SSRs dengan PS (0,917) dan SSRs dengan PPK (0,868), SSRs dengan KB (0,874), SSRs dengan PM (0,898), SSRs dengan PI (0,866), SSRs dengan SPK (0,954). Dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *Discriminant Validity*.

4.5.3. Mengevaluasi *Square of Average Variance Extracted*

Kriteria *Discriminat Validity* dapat dilihat dari nilai Reliabilitas suatu konstruk, yaitu dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai AVE berada diatas 0,50. Pada tabel 4.16 akan disajikan nilai AVE untuk variabel Sistem Pengukuran Kinerja (SPK), Proses Sosial (PS), Pembagian Informasi (PI), Pemecahan Masalah (PM), Kemampuan Beradaptasi (KB), Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan (PPK) dan Kinerja dalam SSRs (SSRs).

TABEL 4.16
NILAI AVE MASING-MASING VARIABEL
(AVERAGE VARIANCE EXTRACTED)

Variabel	Average Variance Extracted	Kriteria
SPK	0,816	Baik
PS	0,895	Baik
PI	0,924	Baik
PM	0,899	Baik
KB	0,923	Baik
PPK	0,913	Baik
SSRs	0,808	Baik

Sumber : Output SmartPLS 2008

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria *Discriminat Validity*. Menurut Ghazali (2006), nilai tersebut di atas kriteria yang direkomendasikan (0,50).

Discriminant Validity juga dapat dinilai dengan melihat nilai *Composite Reliability* dari blok indikator yang mengatur konstruk. *Discriminant Validity* dikatakan baik jika bernilai diatas 0,80. Hasil estimasi dari nilai *Composite*

Reliability untuk konstruk SPK, PS, PI, PM, KB PPK dan SSRs dapat dilihat pada tabel 4.17.

TABEL 4.17
NILAI *COMPOSITE RELIABILITY*

Variabel	Composite Reliability	Kriteria
SPK	0,964	Baik
PS	0,960	Baik
PI	0,947	Baik
PM	0,960	Baik
KB	0,955	Baik
PPK	0,944	Baik
SSRs	0,944	Baik

Sumber : Output SmartPLS 2008

Dari tabel 4.17 terlihat variabel yang memiliki nilai *Composite Reliability* yang diatas 0,80 adalah variabel SPK (0,964), PS (0,960), PI (0,947), PM (0,960), KB (0,955), PPK (0,944) dan SSRs (0,944) memiliki nilai *Composite Reliability* yang baik.

4.5.4. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen

apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Tabel berikut ini merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan SmartPLS.

TABEL 4.18
NILAI R-SQUARE

Variabel	R- Square
SPK	-
PI	0,857
PM	0,926
KB	0,938
PPK	0,958
PS	0,951
SSRs	0,950

Sumber : Output SmartPLS 2008

Tabel ini menunjukkan nilai *R-square* konstruk PI sebesar 0,857, konstruk PM sebesar 0,926, konstruk KB sebesar 0,938, konstruk PPK 0,958, konstruk PS 0,951 dan konstruk SSRs sebesar 0,950. Semakin tinggi *R-square*, maka semakin besar variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen sehingga semakin baik persamaan struktural. Untuk variabel PI memiliki nilai *R-square* sebesar 0,857 yang berarti 85,70% variance SPK dijelaskan oleh variabel PI sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel PM, KB, PPK, PS dan SSRs.

Variabel PM memiliki nilai *R-square* sebesar 0,926 yang berarti 92,60% variance SPK dijelaskan oleh variabel PM sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya. Sedangkan variabel KB memiliki nilai *R-square* sebesar 0,938 yang berarti 93,80% variance SPK dijelaskan oleh variabel KB sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya.

Konstruk PPK memiliki nilai *R-square* sebesar 0,958 yang berarti 95,80% variance SPK dijelaskan oleh variabel PPK sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya. Sedangkan konstruk PS memiliki nilai *R-square* sebesar

0,951 yang berarti 95,10% variance SPK dijelaskan oleh variabel PS sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya. Demikian juga dengan konstruk SSRs memiliki nilai *R-square* sebesar 0,950 yang berarti 95% variance SPK dijelaskan oleh variabel SSRs sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya.

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah $\pm 1,96$, dimana apabila nilai *t* berada pada rentang nilai -1,96 dan 1,96 maka hipotesis akan ditolak atau dengan kata lain menerima hipotesis nol (H_0). Tabel 4.19 memberikan *output estimasi* untuk pengujian model struktural.

TABEL 4.19
RESULT FOR INNER WEIGHTS

Variabel	Original Sample Estimate	Standard Deviation	T-Statistic	Hipotesis
SPK -> PI	1,010	0,185	5,450	Diterima
PS -> PI	-0,086	0,193	0,447	Ditolak
SPK -> PM	0,389	0,194	2,010	Diterima
PI -> PM	0,058	0,073	0,797	Ditolak
PS -> PM	0,525	0,187	2,805	Diterima
SPK -> KB	0,482	0,163	2,963	Diterima
PI -> KB	0,054	0,093	0,576	Ditolak
PS -> KB	0,443	0,142	3,116	Diterima
SPK -> PPK	-0,146	0,161	0,906	Ditolak
PI -> PPK	0,354	0,103	3,446	Diterima
PS -> PPK	0,793	0,128	6,190	Diterima
SPK -> PS	0,975	0,005	191,643	Diterima
SPK -> SSRs	1,534	0,226	6,788	Diterima
PI -> SSRs	0,032	0,121	0,269	Ditolak
PM -> SSRs	0,160	0,156	1,028	Ditolak
KB -> SSRs	-0,617	0,208	2,969	Diterima
PPK -> SSRs	-0,398	0,190	2,094	Diterima
PS -> SSRs	0,217	0,280	0,776	Ditolak

Sumber : Output SmartPLS 2008

Dari tabel ini terlihat bahwa pengaruh SPK terhadap PI positif 1,010 dan signifikan pada 0,05 ($5,450 > 1,96$). Untuk variabel pengaruh SPK terhadap PM positif 0,389 dan signifikan pada 0,05 ($2,010 > 1,96$). Pengaruh SPK terhadap KB positif 0,482 dan signifikan pada 0,05 ($2,963 > 1,96$). Pengaruh SPK terhadap PPK negatif 0,146 dan tidak signifikan pada 0,05 ($0,906 < 1,96$). Pengaruh SPK terhadap PS positif 0,975 dan signifikan pada 0,05 ($191,643 > 1,96$). Pengaruh PS terhadap PI negatif 0,086 dan tidak signifikan pada 0,05 ($0,447 < 1,96$). Pengaruh PS terhadap PM positif 0,525 dan signifikan pada 0,05 ($2,805 > 1,96$). Pengaruh PS terhadap KB positif 0,443 dan signifikan pada 0,05 ($3,116 > 1,96$). Pengaruh PS terhadap PPK positif 0,793 dan signifikan pada 0,05 ($6,190 > 1,96$). Pengaruh PI terhadap PM positif 0,058 tetapi tidak signifikan pada 0,05 ($0,797 < 1,96$). Pengaruh PI terhadap KB positif 0,054 tetapi tidak signifikan pada 0,05 ($0,576 < 1,96$). Pengaruh PI terhadap PPK positif 0,354 dan signifikan pada 0,05 ($3,446 > 1,96$). Pengaruh PI terhadap Kinerja SSRs positif 0,032 tetapi tidak signifikan pada 0,05 ($0,269 < 1,96$). Pengaruh PM terhadap Kinerja SSRs positif 0,160 tetapi tidak signifikan pada 0,05 ($1,028 < 1,96$). Pengaruh KB terhadap Kinerja SSRs negatif 0,617 tetapi signifikan pada 0,05 ($2,696 > 1,96$). Pengaruh PPK terhadap Kinerja SSRs negatif 0,398 tetapi signifikan pada 0,05 ($2,094 > 1,96$). Pengaruh SPK terhadap Kinerja SSRs positif 1,534 dan signifikan pada 0,05 ($6,788 > 1,96$). Pengaruh PS terhadap Kinerja SSRs positif 0,208 tetapi tidak signifikan pada 0,05 ($0,776 < 1,96$).

4.6. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang diajukan, dapat dilihat besarnya nilai t-statistik. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah $\pm 1,96$, dimana apabila nilai t berada pada rentang nilai -1,96 dan 1,96 maka hipotesis akan ditolak atau dengan kata lain menerima hipotesis nol (H_0). Hasil estimasi t-statistik dapat dilihat pada *result for inner weight* tabel 4.20.

TABEL 4.20
RESULT FOR INNER WEIGHTS

Variabel	Original Sample Estimate	Standard Deviation	T-Statistic	Hipotesis
SPK -> PI	1,010	0,185	5,450	Diterima
SPK -> PM	0,389	0,194	2,010	Diterima
SPK -> KB	0,482	0,163	2,963	Diterima
SPK -> PPK	-0,146	0,161	0,906	Ditolak
SPK -> PS	0,975	0,005	191,643	Diterima
PS -> PI	-0,086	0,193	0,447	Ditolak
PS -> PM	0,525	0,187	2,805	Diterima
PS -> KB	0,443	0,142	3,116	Diterima
PS -> PPK	0,793	0,128	6,190	Diterima
PI -> PM	0,058	0,073	0,797	Ditolak
PI -> KB	0,054	0,093	0,576	Ditolak
PI -> PPK	0,354	0,103	3,446	Diterima
PI -> SSRs	0,032	0,121	0,269	Ditolak
PM -> SSRs	0,160	0,156	1,028	Ditolak
KB -> SSRs	-0,617	0,208	2,969	Diterima
PPK -> SSRs	-0,398	0,190	2,094	Diterima
SPK -> SSRs	1,534	0,226	6,788	Diterima
PS -> SSRs	0,217	0,280	0,776	Ditolak

Sumber : Output SmartPLS 2008

Hipotesis 1a

Hipotesis pertama (H1a) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) dengan Pembagian Informasi (PI). Hasil uji terhadap koefisien parameter antara Sistem Pengukuran Kinerja dengan

Pembagian Informasi ada pengaruh positif 1,010 dengan nilai *t-statistic* sebesar 5,450 dan signifikan pada 0,05. Nilai *t-statistic* tersebut berada jauh di atas nilai kritis $\pm 1,96$, dengan demikian hipotesis pertama dapat diterima.

Hipotesis 1b

Hipotesis pertama (1b) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) dengan Pemecahan Masalah (PM). Hasil perhitungan terhadap koefisien parameter antara Sistem Pengukuran Kinerja dengan Pemecahan Masalah menunjukkan ada pengaruh positif (0,389), dengan nilai *t-statistik* sebesar 2,010 dan signifikan pada 0,05. Nilai *t-statistik* tersebut berada jauh di atas nilai kritis $\pm 1,96$ dengan tingkat signifikansi berada di atas nilai signifikan 0,05, dengan demikian hipotesis pertama (H1b) dapat diterima.

Hipotesis 1c

Hipotesis pertama (H1c) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) dengan Kemampuan Beradaptasi (KB). Hasil perhitungan terhadap koefisien parameter antara Sistem Pengukuran Kinerja dengan Kemampuan Beradaptasi menunjukkan ada pengaruh positif (0,482), nilai *t-statistik* sebesar 2,963 dan signifikan pada 0,05. Dengan demikian hipotesis pertama (H1c) dapat diterima.

Hipotesis 1d

Hipotesis pertama (H1d) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) dengan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan (PPK). Hasil pengolahan data ditunjukkan pengaruh negatif Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan menunjukkan ada pengaruh negatif 0,146 dan nilai t-statistik sebesar 0,906 dan tidak signifikan pada 0,05. Dengan demikian hipotesis pertama (H1d) tidak dapat diterima karena $t\text{-statistik} < t\text{-hitung}$.

Hipotesis 2

Hipotesis dua (H2) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) dengan Proses Sosialisasi (PS). Hasil pengolahan data memperlihatkan nilai koefisien regresi Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Proses Sosialisasi menunjukkan ada pengaruh positif sebesar 0,975 dan nilai t-statistik sebesar 191,643. Nilai t-statistik tersebut lebih besar dari nilai kritis sebesar $\pm 1,96$ dan signifikan pada 0,05, dengan demikian Hipotesis (H2) diterima.

Hipotesis 3a

Hipotesis tiga (H3a) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Proses Sosialisasi (PS) dengan Pembagian Informasi (PI). Hasil pengolahan data memperlihatkan pengaruh Proses Sosialisasi terhadap Pembagian Informasi menunjukkan ada pengaruh negatif sebesar 0,086 dan nilai t-statistik sebesar 0,447 dan tidak signifikan pada 0,05. Dengan demikian penelitian tidak dapat menerima hipotesis alternatif (H3a).

Hipotesis 3b

Hipotesis tiga (H3b) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Proses Sosialisasi (PS) dengan Pemecahan Masalah (PM). Hasil pengolahan data menunjukkan pengaruh positif Proses Sosialisasi terhadap Pemecahan Masalah sebesar 0,525 dan nilai t-satistik sebesar 2,805 dan signifikan pada 0,05. Dengan demikian hipotesis pertama (H3b) dapat diterima karena $t\text{-statistik} > t\text{-hitung}$.

Hipotesis 3c

Hipotesis tiga (H3c) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Proses Sosialisasi dengan Kemampuan Beradaptasi (KB). Hasil pengolahan data menunjukkan pengaruh positif Proses Sosialisasi terhadap Kemampuan Beradaptasi sebesar 0,443 dan nilai t-satistik sebesar 3,116 dan signifikan pada 0,05. Dengan demikian hipotesis tiga (H3c) dapat diterima karena $t\text{-statistik} > t\text{-hitung}$.

Hipotesis 3d

Hipotesis tiga (H3d) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Proses Sosialisasi (PS) dengan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan (PPK). Hasil pengolahan data ditunjukkan pengaruh positif Proses Sosialisasi terhadap Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan sebesar 0,793

dan nilai t-satistik sebesar 6,190 dan signifikan pada 0,05. Dengan demikian hipotesis tiga (H3d) dapat diterima karena $t\text{-statistik} > t\text{-hitung}$.

Hipotesis 4a

Hipotesis empat (H4a) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Pembagian Informasi (PI) dengan Pemecahan Masalah (PM). Hasil perhitungan terhadap koefisien parameter antara Pembagian Informasi dengan Pemecahan Masalah menunjukkan ada pengaruh positif (0,058), dan nilai t-satistik sebesar 0,797 tetapi tidak signifikan pada 0,05. Dengan demikian penelitian ini tidak dapat menerima hipotesis alternatif (H4a) karena nilai t-satistik tersebut lebih kecil dari nilai kritis sebesar $\pm 1,96$.

Hipotesis 4b

Hipotesis empat (H4b) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Pembagian Informasi (PI) dengan Kemampuan Beradaptasi (KB). Hasil perhitungan terhadap koefisien parameter antara Pembagian Informasi dengan Kemampuan Beradaptasi menunjukkan ada pengaruh positif (0,054), dan nilai t-satistik sebesar 0,576 tetapi tidak signifikan pada 0,05. Dengan demikian penelitian ini tidak dapat menerima hipotesis alternatif (H4b) karena nilai t-satistik tersebut lebih kecil dari nilai kritis sebesar $\pm 1,96$.

Hipotesis 4c

Hipotesis empat (H4c) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Pembagian Informasi (PI) dengan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan (PPK). Hasil perhitungan terhadap koefisien parameter antara Pembagian Informasi dengan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan menunjukkan ada pengaruh positif sebesar (0,354), sedangkan nilai t-statistik sebesar 3,446 dan signifikan pada 0,05. Dengan demikian penelitian ini dapat menerima hipotesis alternatif (H4b) karena nilai t-statistik tersebut lebih besar dari nilai kritis sebesar $\pm 1,96$.

Hipotesis 5a

Hipotesis lima (H5a) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Pembagian Informasi (PI) dengan kinerja SSRs. Hasil pengolahan data menunjukkan pengaruh positif Pembagian Informasi terhadap kinerja SSRs sebesar 0,032 dan nilai t-statistik sebesar 0,269 tetapi tidak signifikan pada 0,05. Dengan demikian hipotesis tiga (H5a) ditolak karena t-statistik < t-hitung.

Hipotesis 5b

Hipotesis lima (H5b) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Pemecahan Masalah (PM) dengan kinerja dalam SSRs. Hasil perhitungan terhadap koefisien parameter antara Pemecahan Masalah dengan kinerja SSRs menunjukkan ada pengaruh positif sebesar (0,160), sedangkan nilai t-statistik sebesar 1,028 tetapi tidak signifikan pada 0,05. Dengan demikian

penelitian ini tidak dapat menerima hipotesis alternatif (H5b) karena nilai t -statistik $< t$ -hitung.

Hipotesis 5c

Hipotesis lima (H5c) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Kemampuan Beradaptasi (KB) dengan kinerja SSRs. Hasil perhitungan terhadap koefisien parameter antara Kemampuan Beradaptasi dengan Kinerja SSRs ada pengaruh negatif sebesar (0,617), tetapi nilai t -statistik sebesar 2,969 dan signifikan pada 0,05. Dengan demikian penelitian ini dapat menerima hipotesis alternatif (H5c) karena nilai t -statistik tersebut lebih besar dari nilai kritis sebesar $\pm 1,96$.

Hipotesis 5d

Hipotesis lima (H5d) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan (PPK) dengan kinerja SSRs. Hasil pengolahan data menunjukkan pengaruh negatif Pengendalian atas Penggunaan Informasi terhadap kinerja SSRs sebesar 0,398 tetapi nilai t -statistik sebesar 2,094 dan signifikan pada 0,05. Dengan demikian hipotesis tiga (H3d) dapat diterima karena t -statistik $> t$ -hitung sebesar $\pm 1,96$.

Hipotesis 6

Hipotesis enam (H6) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) dengan kinerja SSRs. Hasil

pengolahan data menunjukkan pengaruh positif Sistem Pengukuran Kinerja terhadap kinerja SSRs sebesar 1,534 sedangkan nilai t-satistik sebesar 6,788 dan signifikan pada 0,05. Dengan demikian hipotesis tiga (H6) diterima karena $t\text{-statistik} > t\text{-hitung}$.

Hipotesis 7

Hipotesis tujuh (H7) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Proses Sosialisasi (PS) dengan kinerja SSRs. Hasil pengolahan data menunjukkan adanya pengaruh positif Proses Sosial terhadap kinerja SSRs sebesar 0,398 dan nilai t-satistik sebesar 0,776 tetapi tidak signifikan pada 0,05. Dengan demikian hipotesis tujuh (H7) tidak dapat diterima karena $t\text{-statistik} < t\text{-hitung}$ sebesar $\pm 1,96$.

4.7. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis

4.7.1. Pengaruh antara Sistem Pengukuran Kinerja dengan Kerjasama

Hipotesis satu (H1a, H1b, H1c, dan H1d) pada umumnya mengindikasikan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja dapat mendorong terciptanya Kerjasama diantara para anggota. Dengan demikian adanya pengaruh antara Sistem Pengukuran Kinerja dengan Kerjasama (4 dimensi Kerjasama) yaitu pengaruh positif antara Sistem Pengukuran Kinerja dengan Pembagian Informasi, Pemecahan Masalah, Kemampuan Beradaptasi dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan.

Dari hasil pengujian hipotesis tersebut hanya 3 dimensi kerjasama yang memiliki pengaruh yang positif dengan Sistem Pengukuran Kinerja yaitu dimensi Pembagian informasi, Pemecahan Masalah, dan Kemampuan beradaptasi. Dengan demikian hipotesis satu (H1a, H1b, dan H1c) diterima. Sedangkan 1 dimensi kerjasama yang memiliki pengaruh negatif dengan Sistem Pengukuran Kinerja yaitu dimensi Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan, dengan demikian hipotesis satu (H1d) ditolak.

SPK menyediakan sistem informasi dan alat untuk pertanggungjawaban kinerja (Abernethy dan Lillis, 2001). Dengan adanya SPK pertanggungjawaban, tingkah laku dan kinerja masing-masing individu, kelompok organisasi menjadi lebih transparan. Proses pengumpulan pengukuran dan umpan balik merupakan media dalam pembagian informasi yang sangat penting diantara para anggota dan kemudian akan mendorong terciptanya kerjasama diantara para anggota (Malina dan Selto, 2001). Pengukuran kinerja menciptakan pembagian informasi, pemecahan masalah, kemampuan untuk beradaptasi dan pengendalian atas penggunaan kekuasaan. SPK akan mendorong para anggota untuk mengembangkan sikap kerjasama dan untuk menyamakan kepentingan.

Penerimaan H1a, H1b, H1c ini didukung oleh data lapangan, dalam hal ini kuesioner yang diisi oleh manajer umum & keuangan dan manajer *general affair* sebagai responden penelitian. Tabel 4.21 di bawah ini memperlihatkan statistik frekuensi respon terhadap pertanyaan untuk konstruk Sistem Pengukuran kinerja (SPK) yang terdiri dari 6 items pertanyaan dengan skala likert.

TABEL 4.21

**SCORE FREQUENCY ITEMS SURVEY
SISTEM PENGUKURAN KINERJA (SPK)**

Likert Scale	SpkF1	SpkF2	SpkF3	SpkNF1	SpkNF2	SpkNF3
1	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-
3	1,3%	-	-	2,6%	1,3%	2,6%
4	13,0%	10,4%	11,7%	15,6%	16,9%	15,6%
5	29,9%	29,9%	32,5%	28,6%	29,9%	32,5%
6	42,9%	46,8%	45,5%	39,0%	40,3%	36,4%
7	13,0%	13,0%	10,4%	14,3%	11,7%	13,0%
Σ	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Sumber : Data primer di olah 2008

Dapat di lihat frekuensi jawaban responden untuk merespon ke arah setuju yang di wakili oleh angka 5,6 dan 7 berkisar antara 10,4% sampai dengan 46,8%. Sedangkan frekuensi jawaban responden untuk merespon ke arah tidak setuju yang di wakili oleh angka 1,2 dan 3 berkisar antara 1,3% sampai dengan 2,6% , dan untuk respon jawaban kearah netral yang di wakili oleh angka 4 berkisar antara 10,4% sampai dengan 16,9%. Dari persentase respon jawaban responden dapat disimpulkan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja di perusahaan responden sudah memadai dan handal.

Untuk persentase respon responden terhadap pertanyaan konstruk Kerjasama dari 4 dimensi yaitu Pembagian Informasi (PI), Pemecahan Masalah (PM), Kemampuan Beradaptasi (KB), dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan (PPK) dapat dilihat pada tabel 4.22 dibawah ini.

**TABEL 4.22
SCORE FREQUENCY ITEMS SURVEY
KERJASAMA**

Likert Scale	PI1	PI2	PM1	PM2	KB1	KB2	PPK1	PPK2
1	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	1,3%	-	1,3%	-
3	5,2%	6,5%	2,6%	5,2%	6,5%	3,9%	5,2%	3,9%
4	22,1%	15,6%	16,9%	15,6%	15,6%	15,6%	16,9%	18,2%
5	27,3%	29,9%	26,0%	27,3%	27,3%	33,8%	28,6%	29,9%
6	32,5%	29,9%	37,7%	36,4%	32,5%	32,5%	36,4%	35,1%
7	13,0%	18,2%	16,9%	15,6%	16,9%	14,3%	11,7%	13,0%
Σ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Sumber : Data primer di olah 2008

Tabel diatas memperlihatkan frekuensi jawaban responden untuk merespon ke arah setuju yang di wakili oleh angka 5,6 dan 7 berkisar antara 11,7% sampai dengan 37,7%. Sedangkan frekuensi jawaban responden untuk merespon ke arah tidak setuju yang di wakili oleh angka 1,2 dan 3 berkisar antara 1,3% sampai dengan 6,5%, dan untuk respon jawaban kearah netral yang di wakili oleh angka 4 berkisar antara 15,6% sampai dengan 22,1%. Dari persentase respon jawaban responden dapat disimpulkan bahwa Manajer memiliki rata-rata Kerjasama yang baik.

Berdasarkan hasil uji hipotesis jika kedua variabel di uji pengaruhnya dengan menggunakan SmartPLS, maka akan menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan pada 0,05 sehingga penelitian menerima hipotesis alternatif (H1a, H1b, dan H1c) yang menyatakan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Pembagian Informasi, Pemecahan Masalah dan Kemampuan Beradaptasi. Dan hasil penelitian dari ketiga hipotesis dalam 3 dimensi tersebut mendukung penelitian Mahama (2006). Sedangkan untuk dimensi Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan

berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada 0,05 sehingga penelitian menolak hipotesis alternatif (H1d) yang menyatakan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh negatif terhadap Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan.

4.7.2. Pengaruh antara Sistem Pengukuran Kinerja dengan Proses Sosialisasi

Penerimaan terhadap hipotesis dua (H2) mengindikasikan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja dapat memberikan interaksi sosial. Dari hasil pengujian hipotesis (H2) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) dengan Proses Sosialisasi (PS). Dan hasil penelitian dari hipotesis dua (H2) tersebut mendukung penelitian Mahama (2006).

Pengukuran kinerja mempengaruhi persepsi individu yang saling berinteraksi dalam organisasi, selain itu juga pengukuran kinerja menawarkan pengaturan struktural yang dapat memberikan interaksi sosial (Ansari, 1977). Dengan adanya pengukuran kinerja yang baik, setiap individu akan merasa diperlakukan dengan adil dan lebih percaya antara satu dengan lainnya, konsekuensinya mereka akan saling berinteraksi dengan lainnya (Luft, 1997). Dengan demikian peneliti berharap SPK mempunyai hubungan positif secara langsung dengan proses sosialisasi.

4.7.3. Pengaruh antara Proses Sosialisasi dengan Kerjasama

Hipotesis tiga (H3a, H3b, H3c, dan H3d) pada umumnya mengindikasikan bahwa Proses Sosialisasi dapat mendorong timbulnya Kerjasama diantara para anggota. Dengan demikian adanya pengaruh antara Proses Sosialisasi dengan Kerjasama (4 dimensi Kerjasama) yaitu pengaruh positif antara Proses Sosialisasi dengan Pembagian Informasi, Pemecahan Masalah, Kemampuan Beradaptasi dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan.

Dari hasil pengujian hipotesis tersebut hanya 3 dimensi kerjasama yang memiliki pengaruh yang positif dengan Proses Sosialisasi yaitu dimensi Pemecahan Masalah, dan Kemampuan beradaptasi. Dengan demikian hipotesis satu (H3b, H3c, dan H3d) diterima. Sedangkan 1 dimensi kerjasama yang memiliki pengaruh negatif dengan Proses Sosialisasi yaitu dimensi Pembagian Informasi, dengan demikian hipotesis tiga (H3a) ditolak.

Penolakan terhadap hipotesis tiga (H3a) mengindikasikan bahwa Proses Sosialisasi tidak cukup memberikan bukti dapat meningkatkan atas pemberian Pembagian Informasi yang baik. Hal ini mungkin disebabkan oleh proses sosialisasi yang telah dilakukan perusahaan belum mampu memberikan informasi yang komprehensif bagi manajer di dalam menyelesaikan tugas manajerial. Koorgaard et al (1995) berpendapat bahwa rasa ketidakbersamaan dapat menghalangi keinginan para anggota (pembeli dan suplier) untuk berbagi informasi yang relevan dalam pengambilan keputusan di masa yang akan datang dan berpengaruh kepada para anggota (pembeli dan suplier) cenderung untuk mementingkan kepentingan individu daripada kepentingan bersama. Kebersamaan dapat diartikan sebagai media dalam pembagian

informasi (Gulati dan Westphal, 1999; Luo, 2001) sebagai contoh para anggota (pembeli dan suplier) memiliki keyakinan dan kemauan untuk berbagi pengetahuan diantara mereka.

Penerimaan hipotesis tiga (H3b, H3c, dan H3d) pada umumnya mengindikasikan bahwa Proses Sosialisasi dapat mendorong timbulnya Kerjasama diantara para anggota. Dengan demikian adanya pengaruh antara Proses Sosialisasi dengan Kerjasama (3 dimensi Kerjasama) yaitu pengaruh positif antara Proses Sosialisasi dengan Pemecahan Masalah, Kemampuan Beradaptasi dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan.

Rasa kebersamaan dalam sebuah kelompok merupakan salah satu faktor yang penting yang dapat mendorong timbulnya kerjasama diantara para pembeli dan suplier (Korsgaard, Schweiger, dan Sapienza, 1995.; Chen et al., 1998). Korsgaard et al. (1995) mendefinisikan rasa kebersamaan setiap individu merupakan bagian dari kelompok dalam mencapai tujuan. Para anggota (pembeli dan suplier) yang memiliki rasa kebersamaan tersebut akan meningkatkan kerjasama diantara mereka. Proses sosialisasi mendorong kebersamaan dengan cara mengutamakan kepentingan kelompok dibandingkan kepentingan individu (Forgathy, 1992). sosialisasi meliputi interaksi verbal dan interpersonal melalui masing-masing individu dalam melakukan negosiasi dan mengidentifikasi tingkah laku individu dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan pelaksanaan dan prosedur (Reichers, 1987).

Penerimaan H3b, H3c, dan H3d tersebut didukung oleh data lapangan, dalam hal ini kuesioner yang diisi oleh manajer umum & keuangan dan

manajer *general affair* sebagai responden penelitian. Tabel 4.23 di bawah ini memperlihatkan statistik frekuensi respon terhadap pertanyaan untuk Proses Sosialisasi (PS) yang terdiri dari 2 items pertanyaan dengan skala likert.

TABEL 4.23
SCORE FREQUENCY ITEMS SURVEY
PROSES SOSIALISASI (PS)

Likert Scale	PS1	PS2
1	-	-
2	-	1,3%
3	3,9%	2,6%
4	15,6%	13,0%
5	28,6%	24,7%
6	36,4%	39,0%
7	15,6%	19,5%
Σ	100%	100%

Sumber : Data primer di olah 2008

Tabel diatas memperlihatkan frekuensi jawaban responden untuk merespon ke arah setuju yang di wakili oleh angka 5,6 dan 7 berkisar antara 15,67% sampai dengan 39,0%. Sedangkan frekuensi jawaban responden untuk merespon ke arah tidak setuju yang diwakili oleh angka 1,2 dan 3 berkisar antara 1,3% sampai dengan 3,9%, dan untuk respon jawaban kearah netral yang di wakili oleh angka 4 berkisar antara 13,0% sampai dengan 15,6%. Dari persentase respon jawaban responden dapat disimpulkan bahwa Manajer memiliki rata-rata Proses Sosialisasi yang baik.

Berdasarkan hasil uji hipotesis jika kedua variabel di uji pengaruhnya dengan menggunakan SmartPLS, maka akan menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan pada 0,05 sehingga penelitian menerima hipotesis

alternatif (H3b, H3c, dan H3d) yang menyatakan bahwa Proses Sosialisasi pengaruh positif terhadap Pemecahan Masalah, Kemampuan Beradaptasi dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan. Dan hasil penelitian dari ketiga hipotesis dalam 3 dimensi tersebut mendukung penelitian Mahama (2006). Sedangkan untuk dimensi Pembagian Informasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada 0,05 sehingga penelitian menolak hipotesis alternatif (H3a) yang menyatakan bahwa Proses Sosialisasi berpengaruh negatif terhadap Kerjasama.

4.7.4. Pengaruh Pembagian Informasi dengan antara sesama Dimensi dalam Kerjasama.

Hipotesis empat (H4a, H4b, dan H4c) pada umumnya mengindikasikan bahwa Pembagian Informasi dapat membantu antara sesama dimensi dalam kerjasama. Dengan demikian adanya pengaruh antara Pembagian Informasi dengan sesama dimensi Kerjasama (3 dimensi Kerjasama) yaitu pengaruh positif antara Pembagian Informasi dengan Pemecahan Masalah, Kemampuan Beradaptasi dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan.

Dari hasil pengujian hipotesis tersebut 3 dimensi kerjasama yang memiliki pengaruh yang positif dengan Proses Sosialisasi, tetapi ada 2 dimensi yang tidak signifikan yaitu dimensi Pemecahan Masalah, dan Kemampuan beradaptasi. Dengan demikian hipotesis empat (H4a dan H4b) tidak dapat diterima. Sedangkan 1 dimensi kerjasama yaitu Pengendalian atas Penggunaan

Kekuasaan yang signifikan berpengaruh positif dengan Pembagian Informasi, dengan demikian hipotesis empat (H4c) diterima.

Penolakan terhadap hipotesis empat (H4a dan H4b) mengindikasikan bahwa Pembagian Informasi tidak cukup memberikan bukti yang dapat digunakan dalam pemecahan masalah dan kemampuan dalam beradaptasi. Hal ini mungkin disebabkan oleh pembagian informasi yang telah dilakukan perusahaan belum mampu memberikan informasi yang komprehensif bagi manajer di dalam pemecahan masalah maupun dalam kemampuan beradaptasi.

Penerimaan hipotesis empat (H4c) mengindikasikan bahwa Pembagian Informasi dapat memberikan bukti yang dapat digunakan dalam Pembagian atas Penggunaan Kekuasaan. Dengan demikian adanya pengaruh yang positif antara Pembagian Informasi dengan Penggunaan atas Penggunaan Kekuasaan. Pembagian informasi digunakan untuk pengendalian atas penggunaan kekuasaan (Eisenhardt, 1989; Baiman, 1990; Usdiken, 1990; Fisher *et al.*, 2002).

Penerimaan H4c tersebut didukung oleh data lapangan, dalam hal ini kuesioner yang diisi oleh manajer umum & keuangan dan manajer *general affair* sebagai responden penelitian. Tabel 4.24 di bawah ini memperlihatkan statistik frekuensi respon terhadap pertanyaan untuk Pembagian Informasi (PI) yang terdiri dari 2 items pertanyaan dengan skala likert.

TABEL 4.24
SCORE FREQUENCY ITEMS SURVEY
PEMBAGIAN INFORMASI (PI)

Likert Scale	PS1	PS2
1	-	-
2	-	-
3	5,2%	6,5%
4	22,1%	15,6%
5	27,3%	29,9%
6	32,5%	29,9%
7	13,0%	18,2%
Σ	100%	100%

Sumber : Data primer di olah 2008

Tabel diatas memperlihatkan frekuensi jawaban responden untuk merespon ke arah setuju yang di wakili oleh angka 5,6 dan 7 berkisar antara 13,0% sampai dengan 32,5%. Sedangkan frekuensi jawaban responden untuk merespon ke arah tidak setuju yang diwakili oleh angka 1,2 dan 3 berkisar antara 5,2% sampai dengan 6,59%, dan untuk respon jawaban kearah netral yang di wakili oleh angka 4 berkisar antara 15,6% sampai dengan 22,1%. Dari persentase respon jawaban responden dapat disimpulkan bahwa Manajer memiliki rata-rata Pembagian Informasi yang baik.

Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan menggunakan SmartPLS pengaruh yang positif dan signifikan pada 0,05 yaitu hipotesis alternatif (H4c) yang menyatakan bahwa Pembagian Informasi pengaruh positif terhadap Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan. Dan hasil penelitian H4c tersebut mendukung penelitian Mahama (2006). Sedangkan untuk dimensi Pemecahan

Masalah dan Kemampuan beradaptasi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan pada 0,05 sehingga penelitian menolak hipotesis alternatif (H4a dan H4b) yang menyatakan bahwa Pembagian Informasi tidak berpengaruh terhadap Pemecahan Masalah dan Kemampuan Beradaptasi.

4.7.5. Pengaruh antara Kerjasama dengan Kinerja dalam SSRs

Hipotesis lima (H5a, H5b, H5c, dan H5d) pada umumnya mengindikasikan bahwa Kerjasama yang terdiri dari 4 dimensi yaitu Pembagian Informasi, Pemecahan Masalah, Kemampuan Beradaptasi dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan. Berdampak pada Kinerja dalam SSRs. Kerjasama pengaruh positif terhadap Kinerja SSRs. Dari hasil pengujian hipotesis tersebut 2 dimensi kerjasama yang memiliki pengaruh yang positif dengan Kinerja dalam SSRs yaitu dimensi kerjasama Pembagian Informasi dan Pemecahan Masalah tetapi tidak signifikan, dengan demikian hipotesis lima (H5a dan H5b) tidak diterima. Sedangkan 2 dimensi kerjasama yang lain yaitu Kemampuan Bearadaptasi dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan berpengaruh negatif terhadap Kinerja SSRs tetapi signifikan, dengan demikian hipotesis lima (H5c dan H5d) diterima.

Penolakan terhadap hipotesis lima (H5a dan H5b) mengindikasikan bahwa Pembagian Informasi dan Pemecahan Masalah tidak cukup memberikan bukti yang dapat meningkatkan Kinerja dalam SSRs. Hal ini mungkin disebabkan oleh pembagian informasi dan pemecahan masalah yang

telah dilakukan perusahaan belum mampu memberikan informasi yang komprehensif bagi manajer di dalam meningkatkan kinerja dalam SSRs.

Penerimaan hipotesis lima (H5c dan H5d) mengindikasikan bahwa Kemampuan Beradaptasi dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan dapat memberikan bukti yang dapat meningkatkan Kinerja dalam SSRs, dengan demikian terdapat pengaruh antara Kemampuan Beradaptasi dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan dengan Kinerja dalam SSRs. Kerjasama memiliki dampak yang positif terhadap kinerja (Browning *et al.*, 1995; McAllister, 1995; Chen *et al.*, 1998). Kerjasama dapat meningkatkan usaha masing-masing individu ke arah peningkatan kinerja. Sama halnya, kemampuan untuk melakukan perubahan dapat membuat para anggota (pembeli dan supplier) mendapatkan keuntungan dalam lingkungan perdagangan (Heide dan Miner, 1992). Akhirnya pengendalian atas kekuasaan dapat meningkatkan kepercayaan dan memacu dalam menyerap pengetahuan. Dimana semuanya memiliki kontribusi untuk mencapai keberhasilan kinerja.

4.7.6. Pengaruh antara Sistem Pengukuran Kinerja dan Proses Sosialisasi dengan Kinerja dalam SSRs

Hipotesis enam dan tujuh (H6 dan H7) mengindikasikan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) dan Proses Sosialisasi (PS) dapat meningkatkan Kinerja dalam SSRs.

Dari hasil pengujian hipotesis tersebut 2 dimensi Sistem Pengendalian Manajemen tersebut masing-masing memiliki pengaruh yang positif dengan

Kinerja dalam SSRs. Untuk dimensi Sistem Pengukuran Kinerja memiliki pengaruh yang positif dengan Kinerja dalam SSRs dan signifikan dengan demikian hipotesis enam (H6) diterima. Sedangkan untuk dimensi Proses Sosialisasi memiliki pengaruh yang positif dengan Kinerja dalam SSRs tetapi tidak signifikan dengan demikian hipotesis tujuh (H7) tidak dapat diterima.

Penerimaan hipotesis enam (H6) mengindikasikan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja memberikan bukti dapat meningkatkan Kinerja dalam SSRs, dengan demikian terdapat pengaruh antara Sistem Pengukuran Kinerja dengan Kinerja dalam SSRs. SPK berperan dalam penetapan tujuan, mendorong tingkah laku untuk mencapai tujuan, mengurangi ketidakjelasan dan meningkatkan umpan balik, baik secara individu maupun secara kelompok untuk mencapai kinerja yang optimal dalam keadaan dimana tujuan telah ditetapkan dan adanya umpan balik secara terus menerus (Chenhall dan Langfield-Smith, 1998; Mooraj *et al.*, 1999; Hoque dan James, 2000). SPK berdampak terhadap kinerja, SSRs dijalankan melalui pengendalian dan otoritas penguasa (Wood dan Gray, 1991)

Penerimaan H6 tersebut didukung oleh data lapangan, dalam hal ini kuesioner yang diisi oleh manajer umum & keuangan dan manajer *general affair* sebagai responden penelitian. Tabel 4.25 di bawah ini memperlihatkan statistik frekuensi respon terhadap pertanyaan untuk Kinerja dalam SSRs yang terdiri dari 4 items pertanyaan dengan skala likert.

TABEL 4.25
SCORE FREQUENCY ITEMS SURVEY
KINERJA DALAM SSRs

Likert Scale	SSRs1	SSRs2	SSRs3	SSRs4
1	-	-	-	-
2	-	-	-	-
3	1,3%	-	-	-
4	11,7%	13,0%	13,0%	10,4%
5	32,5%	32,5%	33,8%	29,9%
6	44,2%	41,6%	42,9%	45,5%
7	10,4%	13,0%	10,4%	14,3%
Σ	100%	100%	100%	100%

Sumber : Data primer di olah 2008

Tabel diatas memperlihatkan frekuensi jawaban responden untuk merespon ke arah setuju yang di wakili oleh angka 5,6 dan 7 berkisar antara 10,4% sampai dengan 44,2%. Sedangkan frekuensi jawaban responden untuk merespon ke arah tidak setuju yang diwakili oleh angka 1,2 dan 3 yaitu hanya sebesar 1,3% dan untuk respon jawaban kearah netral yang di wakili oleh angka 4 berkisar antara 10,4% sampai dengan 13,0%. Dari persentase respon jawaban responden dapat disimpulkan bahwa Manajer memiliki rata-rata Kinerja dalam SSRs yang baik.

Penolakan terhadap hipotesis tujuh (H7) mengindikasikan bahwa Prose Sosialisasi tidak cukup memberikan bukti yang dapat meningkatkan Kinerja dalam SSRs. Hal ini mungkin disebabkan oleh Proses Sosialisasi telah

dilakukan perusahaan belum mampu memberikan interaksi yang komprehensif bagi manajer di dalam meningkatkan kinerja dalam SSRs.

Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan menggunakan SmartPLS pengaruh yang positif dan signifikan pada 0,05 yaitu hipotesis alternatif (H6) yang menyatakan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja SSRs. Dan hasil penelitian H6 tersebut mendukung penelitian Mahama (2006). Sedangkan Proses Sosialisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja SSRs tetapi tidak signifikan pada 0,05 sehingga penelitian menolak hipotesis alternatif (H7) dan menyatakan bahwa Proses Sosialisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja SSRs. Dengan demikian hasil penelitian H7 tersebut tidak mendukung penelitian Mahama (2006).

4.8. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja SSRs melalui Kerjasama sebagai Variabel Intervening.

Pada penelitian ini dikembangkan model yang menghubungkan (1) pengaruh tidak langsung konstruk Sistem Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement System-SPK*) melalui variabel Kerjasama (*Cooperation*) dengan 4 dimensi kerjasama yaitu Pembagian Informasi (*Information Sharing-PI*), Pemecahan Masalah (*Problem Solving-PM*), Kemampuan Beradaptasi (*Adaptability-KB*), dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan (*Use of Power-PPK*) terhadap konstruk Kinerja dalam SSRs (*Performance in Strategic Supply Relationship-SSRs*). (2) Pengaruh tidak langsung konstruk Proses Sosialisasi (*Socialisation Processes-PS*) melalui variabel Kerjasama (*Cooperation*) dengan 4 dimensi kerjasama yaitu Pembagian Informasi

(*Information Sharing-PI*), Pemecahan Masalah (*Problem Solving-PM*), Kemampuan Beradaptasi (*Adaptability-KB*), dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan (*Use of Power-PPK*) terhadap konstruk Kinerja dalam SSRs (*Performence in Strategic Supply Relationship-SSRs*).

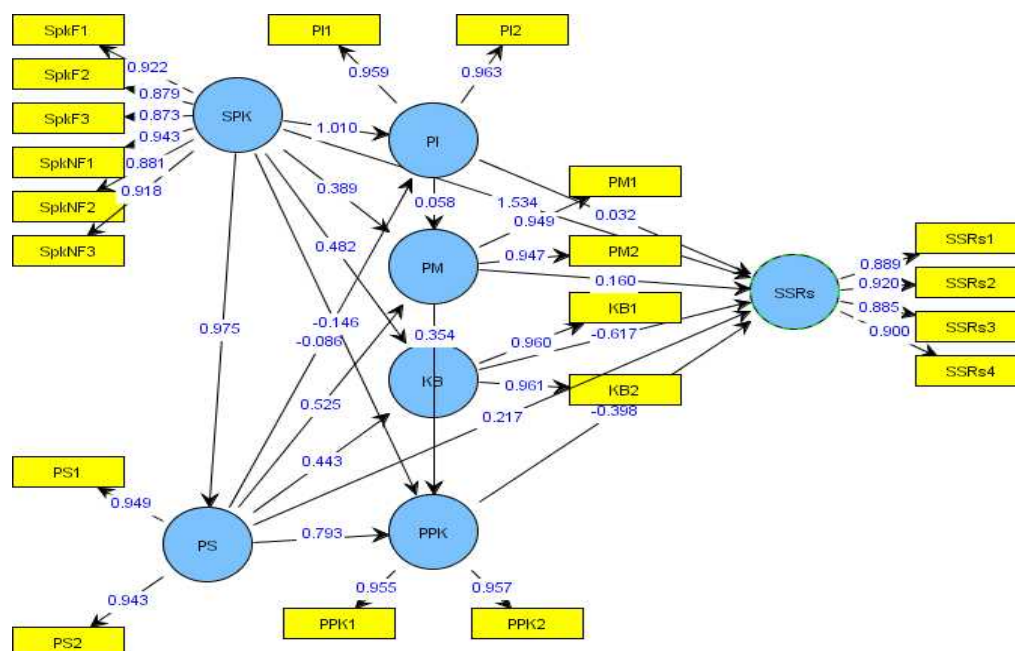
Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung Sistem Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement System-SPK*) dan Proses Sosialisasi (*Socialisation Processes*) terhadap Kinerja dalam SSRs (*Performence in Strategic Supply Relationship-SSRs*), dapat ditentukan dari penjumlahan pengaruh tidak langsung melalui variabel perantara Pembagian Informasi (*Information Sharing-PI*), Pemecahan Masalah (*Problem Solving-PM*), Kemampuan Beradaptasi (*Adaptability-KB*), dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan (*Use of Power-PPK*).

Pengaruh tidak langsung dihitung dengan penjumlahan pengaruh langsung Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja dalam SSRs (SPK--->SSRs) yaitu (1) dengan hasil koefisien Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Pembagian Informasi (SPK--->PI) dikali dengan hasil koefisien Pembagian Informasi terhadap Kinerja dalam SSRs (PI--->SSRs), (2) dengan hasil koefisien Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Pemecahan Masalah (SPK--->PM) dikali dengan hasil koefisien Pemecahan Masalah terhadap Kinerja dalam SSRs (PM--->SSRs), (3) dengan hasil koefisien Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kemampuan Beradaptasi (SPK--->KB) dikali dengan hasil koefisien Kemampuan Beradaptasi terhadap Kinerja dalam SSRs (KB--->SSRs) dan (4) dengan hasil koefisien Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan (SPK--->PPK) dikali dengan hasil koefisien Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan terhadap Kinerja dalam SSRs (PPK--->SSRs).

Dan juga pengaruh tidak langsung dihitung dengan penjumlahan pengaruh langsung Proses Sosialisasi terhadap Kinerja dalam SSRs (PS--->SSRs) yaitu (1) dengan hasil koefisien Proses Sosialisasi terhadap Pembagian Informasi (PS--->PI) dikali dengan hasil koefisien Pembagian Informasi terhadap Kinerja dalam SSRs (PI--->SSRs), (2) dengan hasil koefisien Proses Sosialisasi terhadap Pemecahan Masalah (PS--->PM) dikali dengan hasil koefisien Pemecahan Masalah terhadap Kinerja dalam SSRs (PM--->SSRs), (3) dengan hasil koefisien Proses Sosialisasi terhadap Kemampuan Beradaptasi (PS--->KB) dikali dengan hasil koefisien Kemampuan Beradaptasi terhadap Kinerja dalam SSRs (KB--->SSRs) dan (4) dengan hasil koefisien Proses Sosialisasi terhadap Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan (PS--->PPK) dikali dengan hasil koefisien Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan terhadap Kinerja dalam SSRs (PPK--->SSRs).

Koefisien regresi Pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar Full Model SmartPLS, berikut ini.

GAMBAR 4.8
FULL MODEL STRUCTURAL EQUATION ANALYSIS



Output SmartPLS 2008

Untuk mengetahui total pengaruh tidak langsung, dapat di lihat pada tabel seperti dibawah ini.

TABEL 4.26
PENGARUH TIDAK LANGSUNG SISTEM PENGUKURAN KINERJA (SPK) TERHADAP KINERJA DALAM SSRs MELALUI PEMBAGIAN INFORMASI (PI) DAN PEMECAHAN MASALAH (PM)

Jalur	Keterangan	Pengaruh Langsung SPK-SSRs (A)	Pengaruh Langsung SPK-PI (B)	Pengaruh Langsung PI-SSRs (C)	Pengaruh Langsung SPK-PM (B)	Pengaruh Langsung PM-SSRs (C)	Pengaruh Tidak Langsung A+(BXC)
1	SPK-PI-SSRs	1,534	1,010	0,032			1,566
2	SPK-PM-SSRs	1,534			0,389	0,160	1,596

Sumber : Data primer diolah 2008

Besarnya pengaruh langsung (SPK--->SSRs) adalah 1,534, sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung (SPK--->PI--->SSRs) dihitung dengan hasil perkalian koefisien regresi (SPK--->PI = 1,010) terhadap koefisien regresi (PI--->SSRs = 0,032) kemudian hasil perkalian ditambahkan ke pengaruh langsung (SPK--->SSRs = 1,534). Ada pun nilai total pengaruh tidak langsung konstruk Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja dalam SSRs melalui konstruk Pembagian Informasi adalah sebesar 1,566.

Untuk besarnya pengaruh tidak langsung (SPK--->PM--->SSRs) dihitung dengan hasil perkalian koefisien regresi (SPK--->PM = 0,389) terhadap koefisien regresi (PM--->SSRs = 0,160) kemudian hasil perkalian ditambahkan ke pengaruh langsung (SPK--->SSRs = 1,534), sehingga nilai total pengaruh tidak langsung konstruk Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja dalam SSRs melalui konstruk Pemecahan Masalah adalah sebesar 1,596.

Berdasarkan perhitungan di atas maka terbukti bahwa konstruk Pembagian Informasi dan Pemecahan Masalah memediasi hubungan antara Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja dalam SSRs. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung, dimana pengaruh tidak langsung (1,566 dan 1,596) lebih besar dari pada pengaruh langsung (1,534).

**PENGARUH TIDAK LANGSUNG SISTEM PENGUKURAN KINERJA
(SPK) TERHADAP KINERJA DALAM SSRs MELALUI
KEMAMPUAN BERADAPTASI (KB) DAN PENGENDALIAN
ATAS PENGGUNAAN KEKUASAAN (PPK)**

Jalur	Keterangan	Pengaruh Langsung SPK-SSRs (A)	Pengaruh Langsung SPK-KB (B)	Pengaruh Langsung KB-SSRs (C)	Pengaruh Langsung SPK- PPK (B)	Pengaruh Langsung PPK-SSRs (C)	Pengaruh Tidak Langsung A+(BXC)
1	SPK-KB-SSRs	1,534	0,482	-0,617			1,237
2	SPK-PPK- SSRs	1,534			-0,146	-0,398	1,592

Sumber : Data primer diolah 2008

Besarnya pengaruh langsung (SPK--->SSRs) adalah 1,534, sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung (SPK--->KB--->SSRs) dihitung dengan hasil perkalian koefisien regresi (SPK--->KB = 1,482) terhadap koefisien regresi (KB--->SSRs = -0,617) kemudian hasil perkalian ditambahkan ke pengaruh langsung (SPK--->SSRs = 1,534). Ada pun nilai total pengaruh tidak langsung konstruk Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja dalam SSRs melalui konstruk Kemampuan Beradaptasi adalah sebesar 1,237.

Untuk besarnya pengaruh tidak langsung (SPK--->PPK--->SSRs) dihitung dengan hasil perkalian koefisien regresi (SPK--->PPK = -0,146) terhadap koefisien regresi (PPK--->SSRs = -0,398) kemudian hasil perkalian ditambahkan ke pengaruh langsung (SPK--->SSRs = 1,534), sehingga nilai total pengaruh tidak langsung konstruk Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja dalam SSRs melalui kon 105 Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan adalah sebesar 1,592.

Berdasarkan perhitungan di atas maka terbukti bahwa konstruk Kemampuan Beradaptasi tidak dapat memediasi hubungan antara Sistem Pengukuran Kinerja

terhadap Kinerja dalam SSRs. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung, dimana pengaruh tidak langsung 1,237 lebih kecil dari pada pengaruh langsung (1,534). Sedangkan untuk konstruk Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan dapat memediasi hubungan antara Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja dalam SSRs karena pengaruh tidak langsung 1,592 lebih besar dari pada pengaruh langsung (1,534).

TABEL 4.28
PENGARUH TIDAK LANGSUNG PROSES SOSIALISASI (PS) TERHADAP
KINERJA DALAM SSRs MELALUI PEMBAGIAN INFORMASI (PI) DAN
PEMECAHAN MASALAH (PM)

Jalur	Keterangan	Pengaruh Langsung PS-SSRs (A)	Pengaruh Langsung PS-PI (B)	Pengaruh Langsung PI-SSRs (C)	Pengaruh Langsung PS-PM (B)	Pengaruh Langsung PM-SSRs (C)	Pengaruh Tidak Langsung A+(BXC)
1	PS-PI-SSRs	0,217	-0,086	0,032			0,214
2	PS-PM-SSRs	0,217			0,525	0,160	0,301

Sumber : Data primer diolah 2008

Besarnya pengaruh langsung (PS--->SSRs) adalah 0,217 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung (PS--->PI--->SSRs) dihitung dengan hasil perkalian koefisien regresi (PS--->PI = -0,086) terhadap koefisien regresi (PI--->SSRs = 0,032) kemudian hasil perkalian ditambahkan ke pengaruh langsung (PS--->SSRs = 0,217). Ada pun nilai total pengaruh tidak langsung konstruk Proses Sosialisasi terhadap Kinerja dalam SSRs melalui konstruk Pembagian Informasi adalah se 106 0,214.

Untuk besarnya pengaruh tidak langsung (PS--->PM--->SSRs) dihitung dengan hasil perkalian koefisien regresi (PS--->PM = 0,525) terhadap koefisien regresi (PM--->SSRs = 0,160) kemudian hasil perkalian ditambahkan ke pengaruh

langsung (PM--->SSRs = 0,217), sehingga nilai total pengaruh tidak langsung konstruk Proses Sosialisasi terhadap Kinerja dalam SSRs melalui konstruk Pemecahan Masalah adalah sebesar 0,301.

Berdasarkan perhitungan di atas maka terbukti bahwa konstruk Pembagian Informasi tidak dapat memediasi hubungan antara Proses Sosialisasi terhadap Kinerja dalam SSRs. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung, dimana pengaruh tidak langsung (0,214) lebih kecil dari pada pengaruh langsung (0,217). Sedangkan konstruk Pemecahan Masalah memediasi hubungan antara Proses Sosialisasi terhadap Kinerja dalam SSRs. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung dimana pengaruh tidak langsung (0,301) lebih besar dari pada pengaruh langsung (0,217).

TABEL 4.29
PENGARUH TIDAK LANGSUNG PROSES SOSIALISASI (PS) TERHADAP KINERJA DALAM SSRs MELALUI KEMAMPUAN BERADAPTASI (KB) DAN PENGENDALIAN ATAS PENGGUNAAN KEKUASAAN (PPK)

Jalur	Keterangan	Pengaruh Langsung PS-SSRs (A)	Pengaruh Langsung PS-KB (B)	Pengaruh Langsung KB-SSRs (C)	Pengaruh Langsung PS-PPK (B)	Pengaruh Langsung PPK-SSRs (C)	Pengaruh Tidak Langsung A+(BXC)
1	PS-KB-SSRs	0,217	0,443	-0,617			0,197
2	PS-PPK-SSRs	0,217			0,793	-0,398	0,217

Sumber : Data primer diolah 2008

Besarnya pengaruh langsung (PS--->SSRs) adalah 0,217 sedangkan besarnya spengaruh tidak langsung (PS--->KB--->SSRs) dihitung dengan hasil perkalian koefisien regresi (PS--->KB = 0,443) terhadap koefisien regresi (KB--->SSRs = -0,617) kemudian hasil perkalian ditambahkan ke pengaruh langsung (PS--->SSRs

= 0,217). Ada pun nilai total pengaruh tidak langsung konstruk Proses Sosialisasi terhadap Kinerja dalam SSRs melalui konstruk Kemampuan Beradaptasi adalah sebesar 0,197.

Untuk besarnya pengaruh tidak langsung (PS--->PPK--->SSRs) dihitung dengan hasil perkalian koefisien regresi (PS--->PPK = 0,793) terhadap koefisien regresi (PS--->SSRs = -0,398) kemudian hasil perkalian ditambahkan ke pengaruh langsung (PS--->SSRs = 0,217), sehingga nilai total pengaruh tidak langsung konstruk Proses Sosialisasi terhadap Kinerja dalam SSRs melalui konstruk Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan adalah sebesar 0,097.

Berdasarkan perhitungan di atas maka terbukti bahwa konstruk Kemampuan Beradaptasi maupun Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan tidak dapat memediasi hubungan antara Proses Sosialisasi terhadap Kinerja dalam SSRs. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung, dimana pengaruh tidak langsung (PS-KB-SSRs = 0,197) dan pengaruh tidak langsung (PS-PPK-SSRs = 0,097) lebih kecil dari pada pengaruh langsung (0,217).

BAB V

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Bagian ini akan menguraikan kesimpulan dari hasil dan pembahasan penelitian, keterbatasan dan saran-saran terhadap pengembangan teori dan aplikasi.

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini berisikan suatu model yang menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kejelasan peran, pemberdayaan psikologis dan kinerja manajerial. Dari pengujian SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan menggunakan SmartPLS, disimpulkan bahwa :

1. Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh positif dan negatif terhadap Kerjasama yang dapat dibuktikan dengan hipotesis sebagai berikut:
 - Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Pembagian Informasi. Hasil ini konsisten dengan penelitian Mahama (2006).
 - Proses Sosialisasi berpengaruh negatif terhadap Pembagian Informasi dan tidak signifikan. Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian Mahama (2006).
 - Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Pemecahan Masalah. Hasil ini konsisten dengan penelitian Mahama (2006).
 - Proses Sosialisasi berpengaruh positif terhadap Pemecahan Masalah. Hasil ini konsisten dengan penelitian Mahama (2006).
 - Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Kemampuan Beradaptasi. Hasil ini konsisten dengan penelitian Mahama (2006).

- Proses Sosialisasi berpengaruh positif terhadap Kemampuan Beradaptasi. Hasil ini konsisten dengan penelitian Mahama (2006).
 - Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh negatif terhadap Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan dan tidak signifikan. Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian mahama (2006).
 - Proses Sosialisasi berpengaruh positif terhadap Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan. Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian mahama (2006).
2. Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh positif dan negatif terhadap Kinerja SSRs yang dapat dibuktikan dengan hipotesis sebagai berikut:
- Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja dalam SSRs. Hasil ini konsisten dengan penelitian Mahama (2006).
 - Proses Sosialisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja dalam SSRs tetapi tidak signifikan. Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian Mahama (2006).
 - Pembagian Informasi berpengaruh positif terhadap Kinerja SSRs tetapi tidak signifikan. Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian Mahama (2006).
 - Pemecahan Masalah berpengaruh positif terhadap Kinerja SSRs tetapi tidak signifikan. Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian Mahama (2006).
 - Kemampuan Beradaptasi berpengaruh negatif terhadap Kinerja SSRs tetapi tidak signifikan. Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian Mahama (2006).

- Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan berpengaruh negatif terhadap Kinerja SSRs tetapi signifikan. Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian Mahama (2006).
3. Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh positif dan negatif terhadap Kinerja SSRs dengan Kerjasama sebagai variabel intervening dan bukan sebagai variabel intervening yang dapat dibuktikan dengan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung sebagai berikut:
- Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja SSRs dengan Pembagian Informasi sebagai variabel intervening. Hasil ini konsisten dengan penelitian Mahama (2006).
 - Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja SSRs dengan Pemecahan Masalah sebagai variabel intervening. Hasil ini konsisten dengan penelitian Mahama (2006).
 - Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja SSRs dengan Kemampuan Beradaptasi bukan sebagai variabel intervening. Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian Mahama (2006).
 - Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja SSRs dengan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan variabel intervening. Hasil ini konsisten dengan penelitian Mahama (2006).
 - Proses Sosialisasi berpengaruh negatif terhadap Kinerja SSRs dengan Pembagian Informasi bukan sebagai variabel intervening. Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian Mahama (2006).

- Proses Sosialisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja SSRs dengan Pemecahan Masalah sebagai variabel intervening. Hasil ini konsisten dengan penelitian Mahama (2006).
- Proses Sosialisasi berpengaruh negatif terhadap Kinerja SSRs dengan Kemampuan Beradaptasi bukan sebagai variabel intervening. Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian Mahama (2006).
- Proses Sosialisasi berpengaruh negatif terhadap Kinerja SSRs dengan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan bukan sebagai variabel intervening. Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian Mahama (2006).

5.2. Keterbatasan Penelitian

Walaupun penelitian ini telah dilakukan dengan baik, namun beberapa keterbatasan tidak bisa dihindari. Seperti penelitian-penelitian empiris lainnya perlu kehati-hatian dalam mengeneralisasikan hasil penelitian. Beberapa keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian antara lain :

1. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini belum memenuhi kriteria yang memadai dengan demikian hasil ini belum dapat digeneralisasi. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pengembalian kuesioner dari responden yaitu sebesar 19,25% (*usable response rate*) meskipun tingkat pengembalian kuesioner mendekati 20% akan tetapi tingkat pengembalian kuesioner tersebut masih kecil.
2. Dari hasil penelitian ternyata hanya dimensi Kerjasama yaitu Pemecahan Masalah saja yang dapat memoderasi (sebagai variabel intervening) yang berpengaruh antara Sistem Pengendalian Manajemen dengan Kinerja SSRs.

Sedangkan untuk 3 dimensi Kerjasama yaitu Pembagian Informasi, Kemampuan Beradaptasi dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan bukan sebagai variabel intervening sehingga penelitian ini masih banyak kelemahan dan tidak dapat membuktikan dengan lebih signifikan peranan variabel kerjasama sebagai variabel intervening.

5.3. Saran-saran

1. Perlunya melakukan teknik pengumpulan data tambahan seperti wawancara dengan pihak manajemen rumah sakit dengan tujuan akan dapat memperbanyak jumlah responden karena semakin banyak jumlah sampel diharapkan mampu untuk menggeneralisasi permasalahan dan perolehan hasil di dalam penelitian ini.
2. Perlu dilakukan pengembangan instrumen penelitian, yaitu disesuaikan dengan kondisi dan lingkungan dari obyek yang akan diteliti. Selain itu perlun dilakukan *pilot study* untuk menjamin bahwa item-item pertanyaan dalam kuesioner dapat dipahami dengan baik oleh responden
3. Untuk penelitian yang selanjutnya dengan topik yang sama hendaknya menggunakan alat-alat statistik yang berbasis SEM (*Structural Equation Modelling*) seperti AMOS dan LISREL sebagai pembanding dari hasil penelitian yang menggunakan PLS sebagai alat pengolahan data tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, M. A. and Lillis, A. M. 2001. "Interdependencies in Organization Design: A Test in hospitals." *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13, pp. 107-129.
- Adkins, C. L. 1995. "Previous Work Experience and Organizational Socialization: A Longitudinal Examination." *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 839-862.
- Ansari, S. I., 1977. "An Integrated Approach to Control System Design." *Accounting Organization and Society*, Vol. 2, pp. 101-112.
- Anthony, R. and Govindarajaan, V. 2005. "*Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen)*." McGraw-Hill, Buku Satu, Edisi Kesebelas, Salemba Empat, Jakarta.
- Baiman, S. 1990. "Agency Research in Managerial Accounting: A Second Look." *Accounting Organization and Society*, Vol. 4, pp. 341-371.
- Berry, A. J., Capps, T., Cooper, D., Ferguson, P., Hopper, T. and Lowe, E. A. 1985. "Management Accounting in An Area of The NCB: Rationales of Accounting Practices in A Public Enterprise." *Accounting Organization and Society*, Vol. 10, pp. 3-28.
- Browning, L. D., Beyer, J. M. and Shetler, J. C. 1995. "Building Cooperation in A Competitive Industry; Sematech and The Semiconductor Industry. " *Academy of Management Review*. Vol. 38, pp. 113-151.
- Burgers, W. P., Hill, C. W. L. and Kim, W. C. 1993. "The Theory of Global Strategic Alliances: The Case of The Global Auto Industry." *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 419-432.
- Cannon, J. P. and Perreault, W.D. 1999. "Buyer-Seller Relationships in Business Markets." *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, pp. 439-460.
- Chalos, P. and O' Connor, N. G. 2004. "Determinan of The Use of Various Control Mechanisms in US-Chinese Joint Ventures." *Accounting Organization and Society*. Vol. 29, pp. 591-608.
- Chenhall, R.H. and Langfield-Smith, K. 1998. "The Relationships Between Strategic Priorities, Management Techniques and Managemet Accounting: An Empirical Investigation Using A Systems Approach." *Accounting Organization and Society*, Vol. 23, pp. 243-264.

- _____. 2003. "Management Control Systems Design Within Its Organizational Control Finding from Contingency Based Research and Directions for The Future." *Accounting Organization and Society*. Vol. 28, pp. 127-168.
- Chin, W.W., Newsted, P.R., 1999. *Setructural Equation Modelling Analysis with Small Samples using Partial Least Square*. In: Hoyle, R.H. (Ed), *Statistical Strategies for Small Sample Research*. Sage Publication, Thousand Oak.
- Cook T, Vansant J, Stewart, L. and Andrian J. 1995. "Performance Measurement: Lessons Learned for Development Management." *World Development* Vol. 23, No. 8, pp. 1303-1315.
- Cooper, R. and Slagmulder, R. 2004. "Interorganizational Cost Management and Relational Context." *Accounting Organization and Society*, Vol. 29, pp. 1-26.
- Das, T. K. and Teng, B. 1998. "*Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances*." *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 491-512.
- Dekker, H. C. 2004. "Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements." *Accounting Organization and Society*, Vol. 29, pp. 27-49.
- Domberger, S. 1996. "*Contracting Out: A Phenomenon in Search of A Theory*. In: *Economics Conference*." Australian National University, Canberra.
- Early, P. C. 1989. "Social Loafing and Collectivism: A Comparison of The Inited States and The People's Republic of China." *Administrative Science Quartely*, Vol. 34, pp. 565-581.
- Eisenhardt, K. M, 1985. "Control: Organizational and Economic Approahes". *Management Science*, Vol. 31, pp. 139-149
- Feldman, D. C. 1976. "A Contingency Theory of Socialization." *Administrative Science Quartely*, Vol. 21, pp. 433-452.
- Fisher, 1998, "Contingency Theory, Management Control System and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions." *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 10. Supplement
- Fisher, J., Frederickson, J.R. and Pfeffer, S.A. 2002. The Effect of Information Asymmetry on Negotiated Budgets: An Empirical Investigation. *Accounting Organization and Society*, Vol. 27, pp. 27-43.
- Fitriah, N., 2006. "Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Kinerja Rumah Sakit." *Jurnal Eksekutif*, Vol. 3, No. 3, Des 2006, Hal. 263-268.

- Forgathy, T.J. 1992. "Organizational Socialization in Accounting Firms: A Theoretical Framework and Agenda for Future Research." *Accounting Organization and Society*. Vol. 17, pp. 129-149.
- Gainey, T.W. and Klaas, B.S. 2003. "The Outsourcing of Training and Development: Factors Impacting Client Satisfaction." *J. Manage.* 29, 139-280.
- George, J.M. 1992. "Extrinsic and Intrinsic Origin of Perceived Social Loafing in Organizations." *Academy of Management Journal*. Vol. 35, pp. 191-201.
- Ghozali, I (2006a). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- _____ (2006b). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gietzman, M.B., 1996. "Incomplete Contracts and The Make or Buy Decision: Governance Design and Attainable Flexibility." *Accounting Organization and Society*, Vol. 21, pp. 611-626.
- Goetz, C.J., Smith, D., 1981. *Principles of Relational Contracts*. V. Law Rev. 67, 1089-1150.
- Govindarajan, V., Fisher, J., 1990. "Strategy Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance." *Academy of Management Journal*. Vol. 33, pp. 259-265.
- Gruenfeld, D.H., Mannix, E. A., Williams, K. Y, and Neale, M. A. 1996. "Group Composition and Decision Making: How Member Familiarity and Information Distribution Affects Process and Performance." *Organization Behavior Human Decision*, Vol. 67, pp. 1-15.
- Hakanson, H. and Lind, J. 2004. "Accounting and Network Coordination." *Accounting Organization and Society*, Vol. 29, pp. 51-72.
- Heide, J. B. and John, G. 1990. "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in buyer-Supplier Relationships." *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, pp. 24-36.
- Heide, J.B. and Miner, A. S. 1992. "The Shadows of The Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on buyer-Seller Cooperation." *Academy of Management Journal*, Vol 35, pp. 265-291.
- Heide, J.B. 1994. "Interorganizational Governance in Marketing Channels." *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 71-85.

- Henderson, J. C. and Nutt, P. C. 1978. "On The Design of Planning Information Systems." *Academy of Management Review*, pp. 774-785,
- Hopwood, A.G. 1996. "Looking Across Rather than Up and Down: on The Need to Explore The Lateral Processing of Information." *Accounting Organization and Society*, Vol. 21, pp. 589-590.
- Huang, Z. and Gangopadhyay, A. 2004. "A Simulation of Supply Chain Management to Measure The Impact of Information Sharing." *Information Resources Management Journal*, Vol. 7, pp. 20-31.
- Hulland, J. 1999. "Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies." *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 195-204.
- Ireland, R. D., Hitt, M.A. and Vaidyananth, D. 2002. "Alliance Management As A Source of Competitive Advantage." *Manage.* 28, 413-446.
- Jones, G. R. 1984. "Task Visibility, Free Riding, and Shirking: Explaining The Effects of Structure and Technology on Employee Behavior." *Academy of Management Journal*. Vol. 9, pp. 684-695.
- Kaplan, R. and Norton, D. 1996. "*Translating Strategies into Action: The Balanced Scorecard*." Harvard Business School Press, Boston.
- Kenis, I., 1979. "Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance." *The Accounting Review*, Vol. 6, pp 707-721
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. and Sapienza, H. J. 1995. "Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision Making Teams: The Role of Procedural Justice." *Academy of Management Journal*. Vol. 38, pp. 60-84.
- Lacity, M. C. and Hirschheim, R. 1993a. "*Information Systems Outsourcing: Myths, Metaphors and Realities*." John Wiley. Chichester.
- _____. 1993b. "Information Systems Outsourcing Bandwagon." *Sloan Management Review*, Vol. 35, pp. 73-86.
- Lang, J. R., Dittrich, J. E. and White, S. E. 1978. "Managerial Problem Solving Models: A Review and Proposal." *Academy of Management Review*. pp. 854-866.
- Langfield-Smith, K. 1997. "Management Control Systems and Strategy: A Critical Review," *Accounting Organization and Society*, Vol. 22, pp. 207-232.

- Langfield-Smith, K. and Smith, D. 2003. "Management Control Systems and Trust in Outsourcing Relationships." *Management Accounting Research*. Vol. 14, pp. 281-307.
- Laughlin, P. R. and Hollinshead, A. B. 1995. "A Theory of Collective Induction." *Organization Behavior Human Decision*, Vol. 61, pp. 94-107.
- Luft, J. L. 1997. "Fairness, Ethics and The Effects of Management Accounting on Transaction Costs." *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 9, pp. 199-216.
- Luo, Y. 2001. "Antecedents and Consequences of Personal Attachment in Cross-Cultural Cooperative Ventures." *Administrative Science Quartely*, Vol. 46, pp. 177-201.
- MacNeil, I. R. 1980. *"The New Social Contract: An inquiry into Modern contractual Relation."* Yale University Press, New Haven, CT.
- Mahama, H. 2006. "Management Control Systems, Cooperation and Performance in Strategic Supply Relationships: A Survey in The Mines." *Management Accounting Research*, Vol. 17, pp. 315-339.
- Mahardika, Ery. 2007. "Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja sebagai Mediasi Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Keanekaragaman Pengukuran Kinerja." *Tesis S2*, Maksi Undip.
- Malina, M. A. and Selto, F. H. 2001. "Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of The Effectiveness of The Balanced Scorecard." *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13, pp. 47-90.
- Malmi, T. 2001. "Balanced scorecards in Finnish Companies: A Research Note." *Management Accounting Research*, Vol. 12: pp. 207-220.
- Mia, L dan Brian Clarke, 1999, "Market Competition, Management Accounting Systems and Business Unit Performance." *Management Accounting Research*, Vol.10. pp. 137-158
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. Harper and Row, New York.
- Nanni, A. J., Dixon, J. R. and Vollman, T.E. 1992. "Integrated Performance Measurement: Management Accounting to Support New Manufacturing Realities." *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 4. pp. 1-19.
- Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. 1995. "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda." *International Journal of Operations and Production Management*. Vol. 15 No. 4. pp. 80-116.

- Otley, D. 1995. *"Management control, organization design and accounting information system."* UK: Prentice Hall
- Rahman, S. 2006. "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis dan Kinerja Manajerial." *Tesis S2*, Maksi Undip.
- Reichers, A.E. 1987. "An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates." *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp. 278-287.
- Ring, P. S. and Van de Ven, A. H. 1992. "Structuring Co-Operative Relationships Between Organizations." *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 483-498.
- Robins, J. A. 1987. "Organizational Economics: Notes on The Use of Transaction Cost Theory in The Study of Organizations." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, pp. 68-86.
- Seal, W., Berry, A. and Cullen, J. 2004. "Disembedding The Supply Chain: Institutionalized Reflexivity and Inter-Firm Accounting." *Accounting Organization and Society*, Vol. 29, pp. 73-92.
- Seal, W., Cullen, J., Dunlop, A., Berry, T. and Ahmed, M. 1999. "Enacting A European Supply Chain: A Case Study on The Role of Management Accounting." *Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 303-322.
- Seigel, P. H., Blank, M. M. and Rigsby, J. T. 1991. "Socialization of The Accounting Professional: Evidence of The Effects of Educational Structure on Subsequent Auditor Retention and Advancement." *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. Vol. 4, pp. 58-70.
- Smith, K. G., Carroll, S. J. and Ashford, S. J. 1995. "Intra and Interorganizational Cooperation: Toward A Research Agenda." *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 7-23
- Song, Y. 1995. "Strategic Alliances in The Hospital Industry: A Fusion of Institutional and Resource Dependence Views." *Academy of Management Journal* (Best Paper Proceedings 1995), pp. 271-275.
- Spekman, R.E., 1988. "Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships." *Business Horizons*, Vol. 31, pp. 75-81.
- Tjosvold, D. 1988. "Cooperation and Competitive Interdependence." *Group and Organization Studies*, Vol. 13, pp. 274-289.
- Tomkins, C. 2001. "Interdependencies, Trust and Information in Relationships, Alliances and Networks." *Accounting Organization and Society*, Vol. 26, pp. 161-191.

- Van der Meer-Kooistra, J. and Vosselman, E. G .J. 2000. "Management Control of Interfirm Transactional Relationships: The Case Study of Industrial Renovation and Maintenance." *Accounting Organization and Society*, Vol. 25, pp. 51-77.
- Wagner III, J. A. 1995. "Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups." *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 152-172.
- Wood, D.J. and Gray, B. 1991. "Toward A Comprehensive Theory of Collaboration." *J. Appl. Behav. Sci.* Vol. 27, pp. 139-162.
- Worldrige, B. R. and Minsky, B. D. 2002. "The Role of Climate and Socialization in Developing Interfunctional Coordination." *The Learning Organization*, Vol. 9, pp. 29-38.